

COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LOS INVENTARIOS EN LAS UNIDADES DE VENTA DEL SITyF, ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 (MILLONES DE PESOS)

MES	INVENTARIOS TIENDAS	INVENTARIOS FARMACIAS	TOTAL
ENERO	1,832.5	210.2	2,042.7
FEBRERO	1,775.3	211.1	1,989.4
MARZO	1,445.2	182.3	1,627.5
ABRIL	1,314.8	179.9	1,494.7
MAYO	1,329.5	179.8	1,509.3
JUNIO	1,340.8	181.0	1,521.8
JULIO	1,387.0	183.5	1,570.5
AGOSTO	1,363.0	189.0	1,552.0
SEPTIEMBRE	1,349.1	181.0	1,530.1
OCTUBRE	1,313.3	176.5	1,489.8
NOVIEMBRE	1,559.3	203.4	1,762.7
DICIEMBRE	1,745.4	248.4	1,993.8

FUENTE: Estados de Posición Financiera Mensuales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

Al 31 de diciembre del 2000, la distribución de los inventarios en las nueve Gerencias Regionales del SITyF, es la siguiente, siendo las Gerencias Regionales Metropolitana, Noroeste y Sur, las que ostentan los inventarios mas altos con 380.9, 234.3 y 224.3 millones de pesos respectivamente, el 44.7% del total.

NIVEL DE INVENTARIOS DE LAS GERENCIAS REGIONALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000 (MILL. DE \$)

GERENCIA REGIONAL	INVENTARIO TIENDAS	INVENTARIO FARMACIAS
METROPOLITANA	360.1	20.8
GOLFO	159.3	13.5
CENTRO	152.7	27.1
OCCIDENTE	192.5	33.3
NORTE	135.6	12.6
NOROESTE	206.9	27.4
NORESTE	172.3	36.6
SUR	183.9	40.4
SURESTE	181.9	36.6
TOTAL	1,745.4	248.4

FUENTE: Estado de Posición Financiera Consolidado Nacional por Gerencias Regionales del SITyF al 31 de diciembre del 2000.

En el ejercicio de 1998 se llevaron a efecto **836** inventarios físicos, tanto por programa como extraordinarios, arrojando **53** resultados que superaron el margen de merma del 3% permitido, tanto para tiendas como para farmacias.

Esta situación originó cambios de **43** gerentes de unidades comerciales, cuya merma global totalizó \$ 90,886,675.00.

Durante el ejercicio correspondiente al año de 1999, se implementaron **856** inventarios físicos, por programa y extraordinarios, obteniéndose **77** resultados por arriba de los niveles de merma permitidos, 3% para tiendas y farmacias para el primer semestre; 2% en tiendas y 1% en farmacias para el segundo semestre de ese año.

En ese año, se efectuaron **174** relevos de gerentes de unidades de venta, originados principalmente por los resultados de inventario obtenidos, alcanzando las mermas un total global de \$ 118,002,924.00, 29.8% más en comparación a 1998.

En lo que corresponde al primer semestre del 2000, se practicaron **388** inventarios, rebasando el porcentaje de merma permitido **26** tiendas y **11** farmacias, con un costo de \$ 75,075,186.86.

Con el cambio de normatividad en la determinación del porcentaje máximo de merma permitido del 3% al 2% en Tiendas y del 3% al 1% en Farmacias a partir de septiembre de 1999, se mejoraron los resultados en los inventarios practicados y se logro un mejor control de los inventarios en todo el sistema comercial del ISSSTE.

2.8 Necesidades de reubicación o cierre de unidades de venta

Existen 15 unidades de venta con problemas de ubicación, es decir que su localización no es la adecuada, trayendo como consecuencia que durante el periodo 1995-1999 presenten pérdidas acumuladas del orden de \$ 64,229,761.00.

Entre estas destaca el caso de la Tienda Núm. 261 "Salto del Agua" (D.F), cuyas pérdidas acumuladas son del orden de \$ 32,433,397.00. (50.5% del total).

En segundo lugar se sitúa la Tienda Núm. 157 "Ticomán", con pérdidas acumuladas de \$ 10,962,390.00. (17.1% del global).

En suma, estas dos Tiendas ostentan pérdidas por \$ 43,395,787.00, lo que representa el 67.6% del total acumulado.

Las restantes 13 unidades de venta, acumulan perdidas por \$ 20,833,974.00, con el 32.4% del monto total, siendo en orden de importancia:

TIENDA Núm.	POBLACIÓN	IMPORTE
233	Cuernavaca, Mor.	\$ 4,165,819.00
163	Tuxtepec, Oax.	\$ 3,069,784.00
151	Huamantla, Tlax.	\$ 1,883,637.00
155	Teloloapan, Gro.	\$ 1,675,267.00
249	Tepepan, D.F.	\$ 1,587,427.00
212	Rosa Morada, Nay.	\$ 1,495,907.00
152	Acatlán, Pue.	\$ 1,452,713.00
253	Frontera, Tab.	\$ 1,387,990.00

143	Izúcar de Matamoros, Pue.	\$ 1,202,906.00
175	Hermosillo, Son.	\$ 1,168,846.00
229	Pachuca, Hgo.	\$ 1,007,684.00
071	Tapachula, Chis.	\$ 505,576.00
078	Rosa Morada, Nay.	\$ 230,418.00

Derivado del desacierto en la ubicación inicial de las unidades comerciales del SITYF, que trajo como consecuencia que algunas de ellas incurrieran en perdidas, de acuerdo a los estudios mercadológicos, al 9 de octubre del 2000 se tienen 89 propuestas consideradas en el Programa de Reubicaciones 2000 de tiendas y farmacias.

Los proyectos de reubicación registran los siguientes avances:

72 propuestas con un nivel de avance del 10%; 1 propuesta con el 80% de avance; 7 unidades comerciales al 100%, es decir que fueron reubicadas y finalmente, 6 unidades de venta en que la Gerencia Regional Occidente dio marcha atrás en la propuesta de reubicación, así como la Gerencia Regional Noroeste con 3 unidades de venta.

2.9 Necesidades de modernización de las unidades de venta

En el año de 1995 se elaboró el proyecto de automatización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, cuyo objetivo era el de modernizarlo, mediante la dotación de tecnología para procesar la información y comunicar en una red privada a todas las unidades comerciales, Gerencias Regionales y Corporativo, con la finalidad de contar con una plataforma de operación uniforme, así como una red a nivel nacional que permitiera incorporar la información en línea, para la oportuna toma de decisiones y lograr el control de las operaciones del SITYF a nivel producto, así como agilizar el cobro en las unidades comerciales, lo que redundará en un desempeño mas eficiente y mejor calidad en el servicio que se presta a la derechohabencia y público en general.

El Proyecto de automatización se dividió en tres etapas:

La primera etapa contemplo la automatización del Corporativo, las Gerencias Regionales Metropolitana y Golfo con sus 101 unidades comerciales, abarcando los Estados de Puebla, Tlaxcala, Veracruz, Estado de México y Distrito Federal.

Durante 1996 y 1997 se implanto el centro de computo corporativo y se equiparon las Gerencias Regionales Metropolitana y Golfo con 101 unidades comerciales, todo comunicado mediante una red privada digital y operando con el Sistema de Información Comercial (SIC) que controla los precios y ofertas en forma centralizada desde el corporativo. Los sistemas implantados en las unidades comerciales controlan la operación de estas desde el pedido y la

recepción de la mercancía hasta su salida por el punto de venta, agilizando el servicio a los clientes en la línea de cajas, utilizando la tecnología de lectores de código de barras.

La segunda etapa contemplaba la automatización de 4 Gerencias Regionales y 222 unidades comerciales y la última etapa, 3 Gerencias Regionales y 161 unidades comerciales.

Debido a un atraso en la implantación de la primera etapa y por restricciones presupuestarias, se cambió la estrategia de automatización adquiriéndose 200 PC'S en el año de 1999, para igual número de unidades comerciales de las 7 Gerencias Regionales restantes, en el Corporativo se sustituyeron los equipos obsoletos y se realizaron las tareas para la migración de sistemas y enfrentar sin problemas la llegada del año 2000, se realizó el enlace digital para las siete Gerencias Regionales con el Corporativo, quedando pendiente el equipamiento de 310 Unidades Comerciales y 120 Módulos de Farmacias, haciendo hincapié que las 310 unidades de venta mencionadas realizaron el cobro con 1480 cajas registradoras obsoletas y registraron sus operaciones en forma manual y se inició el desarrollo del Sistema Contable "CONSITyF".

Con el equipamiento de estas 7 Gerencias Regionales, se cuenta con una red digital integrada a nivel nacional y con una plataforma tecnológica de sistemas y equipos homogéneos que facilita la integración y consolidación de la información entre las áreas corporativas y las Gerencias Regionales, además que permitieron soportar el impacto del año 2000.

Queda pendiente la automatización de 430 unidades de venta (310 tiendas y farmacias y 120 Módulos de Farmacias), así como la instalación de 1485 puntos de venta con un costo aproximado de 45 millones de pesos.

Los recursos para el ejercicio presupuestal 2000, en el capítulo 5000 son de origen insuficientes, ya que solo fueron autorizados 5 millones de pesos, situación que imposibilitó el cumplimiento de la adquisición de 1485 puntos de venta, adquiriéndose solo 169 cajas registradoras modernas para equipar parcialmente a las 45 unidades comerciales de la Gerencia Regional Sureste, las cuales serán instaladas en un Centro Comercial, tres Semi-Centros Comerciales, ocho Tiendas Tipo "A", veintiún Tiendas Tipo "B", cinco Farmacias Tipo "A", seis Farmacias Tipo "B", una Farmacia Hospitalaria y 10 Módulos de Farmacia.

Para este fin se llevó a cabo el proceso de licitación pública en la Gerencia Regional Sureste, concluyéndose el pasado 25 de agosto del 2000, requiriendo de 90 días el proceso para la instalación y puesta en marcha de los equipos, correspondiéndole a la mencionada Gerencia Regional darle seguimiento hasta su conclusión a esta etapa.

Dependiendo de la aprobación de la asignación presupuestal para este rubro en el ejercicio 2001, se estará en posibilidades de cumplir con el grado de automatización al 100%, que requiere el SITyF para alcanzar su completa modernización, así como la adquisición del software necesario para la

automatización e integración al Sistema de Información Comercial.

En 1998, 310 unidades de venta realizaron el cobro con 1480 cajas registradoras obsoletas y registraron sus operaciones en forma manual.

En 1999, por razones presupuestales se continúa la estrategia de automatización, distribuyéndose 200 PC'S en igual número de unidades comerciales.

En el corporativo se sustituyeron los equipos obsoletos y se realizaron las tareas para la migración de sistemas y enfrentar sin problemas la llegada del año 2000.

Se inició el desarrollo del Sistema Contable "CONSITyF", y se programa el equipamiento del resto de las unidades de venta para el año 2000.

Para este año de 2000, por cuestiones presupuestarias, no será posible automatizar las tiendas y farmacias faltantes, sin embargo se plantea como un compromiso del Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero, **"Dotar de equipo a las 310 unidades comerciales (1480 cajas registradoras), para resolver las necesidades en la línea de cobro exclusivamente"**, con equipos que cumplan con lo siguiente:

- Que permita el cobro unitario (Lector de código de barras).
- Que funcione en red.
- Que permita administración remota.
- Que sea de bajo costo y alto rendimiento.
- Que prevea obsolescencia.
- Que agilice el punto de cobro.
- Que sean compatibles con el proyecto general de automatización.

La adquisición de 1480 cajas registradoras implica una inversión aproximada de 45 millones de pesos y solo se tienen presupuestados 5 millones de pesos, importe suficiente para equipar únicamente las 45 unidades comerciales de la Gerencia Regional Sureste, mediante la adquisición de 169 cajas registradoras.

2.10 Necesidades de una mejor negociación de precios con los proveedores

Con el fin de abatir los precios de las unidades de venta, el SITyF ha concertado con los proveedores ofertas, precios y plazos para las siguientes temporadas:

5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	18 Perfumería y regalos
5 Perfumería y regalos	29 Cervezas y sangrías
6 Ropa y farmacia	19 Corsetería y lencería
6 Ropa y farmacia	20 Damas y niñas
6 Ropa y farmacia	21 Caballeros y niños
6 Ropa y farmacia	25 Blancos
6 Ropa y farmacia	30 Farmacia gravada
6 Ropa y farmacia	30 Farmacia gravada
6 Ropa y farmacia	30 Farmacia gravada
6 Ropa y farmacia	6 Libros y revistas
7 Salchichonería y lácteos	23 Farmacia exenta
7 Salchichonería y lácteos	27 Salchichonería
7 Salchichonería y lácteos	28 Lácteos
8 Vinos y licores	31 Vinos y licores hasta 13.5 gl.
8 Vinos y licores	32 Vinos y licores entre 13.5 y 20 gl.
8 Vinos y licores	33 Vinos y licores con mas de 20 gl.

Mezcla de productos:

A diciembre de 2000, se tenían 34,009 productos vigentes en 33 líneas departamentales:

LÍNEA DEPARTAMENTAL	No. DE PRODUCTOS
Abarrotes comestibles básicos	1,155
Abarrotes comestibles populares	5,017
Abarrotes no comestibles populares	1,298
Abarrotes no comestibles básicos	614
Artículos para el hogar y jarcería	2,696
Libros y revistas	730
Papelería	859
Ferretería y jardinería	1,111
Juguetería y artículos navideños	2,090
Línea blanca y muebles	543
Electrónica	497
Electrodomésticos	466
Discos y cassettes	30
Abarrotes comestibles complementarios	789
Abarrotes no comestibles complementarios	39
Artículos deportivos y equipajes	114
Artículos y accesorios para bebe	381
Perfumería y regalos	4,970
Corsetería y lencería	2,171
Damas y niñas	1,376
Caballeros y niños	1,505

Jugos y bebidas preparadas	1,409
Farmacia exenta	243
Bebes	676
Blancos	406
Ropa deportiva y calzado	478
Salchichonería	403
Lácteos	970
Cerveza y sangrías	77
Farmacia gravada	415
Vinos y licores hasta 13.5 gl.	163
Vinos y licores entre 13.5 y 20 gl.	25
Vinos y licores con mas de 20 gl.	293
Total	34,009

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITyF.

2.12 Clases de productos por línea departamental

Con la finalidad de dar atención oportuna a su clientela en la búsqueda y adquisición de productos, en materia de abasto, el SITyF cuenta con un esquema en sus unidades comerciales de 33 líneas departamentales, 97 departamentos y 954 clases de productos, como a continuación se describe:

LÍNEA DEPARTAMENTAL	DEPARTAMENTOS	CLASES DE PRODUCTOS
01 Abarrotes Comestibles Básicos	11	30
02 Abarrotes Comestibles Populares	12	88
03 Abarrotes No Comestibles Populares	5	35
04 Abarrotes No Comestibles Básicos	3	6
05 Artículos para el Hogar y Jarciería	7	152
06 Libros y Revistas	1	6
07 Artículos Escolares y para Escritorio	1	26
08 Ferretería y Jarciería	7	152
09 Juguetería y Artículos Navideños	1	8
10 Línea Blanca y Muebles	1	14
11 Electrónicos	1	13
12 Electrodomésticos	1	32
13 Discos y Cassetes	1	5
14 Abarrotes Comestibles	11	69
Complementarios		
15 Abarrotes No Comestibles	5	17
Complementarios		
16 Artículos Deportivos y Equipajes	2	25
17 Artículos y Accesorios para Bebe	1	32
18 Perfumería y Regalos	12	109
19 Corsetería y Lencería	1	8
20 Damas y Niñas	2	43
21 Caballeros y Niños	2	37
22 Jugos y Bebidas Preparadas	4	17
23 Farmacia Exenta	1	22

24 Bebes	1	29
25 Blancos	1	13
26 Ropa Deportiva y Calzado	1	31
27 Salchichonería	1	5
28 Lácteos	1	11
29 Cerveza y Sangrías	1	2
30 Farmacia Gravada	1	16
31 Vinos y Licores hasta 13.5 G.L	1	4
32 Vinos y Licores entre 13.5 y 20 G.L	1	4
33 Vinos y Licores con mas de 20 G.L	1	11
TOTAL	97	954

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITyF.

2.13 Proveedores por línea departamental

Al 31 de diciembre de 2000, existen 1440 proveedores agrupados en 33 líneas departamentales:

LÍNEA DEPARTAMENTAL	No. DE PROVEEDORES
Línea 1 Abarrotes Comestibles Básicos	140
Línea 2 Abarrotes Comestibles populares	230
Línea 3 Abarrotes No Comestibles Populares	65
Línea 4 Abarrotes No Comestibles populares	35
Línea 5 Artículos para el Hogar y Jarciería	83
Línea 6 Libros y Revistas	6
Línea 7 Papelería	23
Línea 8 Ferretería y Jardinería	32
Línea 9 Juguetería y Artículos Navideños	17
Línea 10 Línea Blanca y Muebles	25
Línea 11 Electrónica	20
Línea 12 Electrodomésticos	37
Línea 13 Discos y Cassettes	3
Línea 14 Abarrotes Comestibles Complementarios	62
Línea 15 Abarrotes No Comestibles Complementarios	6
Línea 16 Artículos Deportivos y equipajes	6
Línea 17 Artículos y Accesorios para Bebe	23
Línea 18 Perfumería y Regalos	93
Línea 19 Corsetería y Lencería	34
Línea 20 Damas y Niñas	52
Línea 21 Caballeros y Niños	53
Línea 22 Jugos y Bebidas Preparadas	130
Línea 23 Farmacia Exenta	29
Línea 24 Bebes	32
Línea 25 Blancos	9
Línea 26 Ropa Deportiva y Calzado	25
Línea 27 Salchichonería	13
Línea 28 Lácteos	51
Línea 29 Cerveza y Sangría	8

Línea 30 Farmacia Gravada	41
Línea 31 Vinos y licores hasta 13.5 gl.	25
Línea 32 Vinos y Licores entre 13.5 y 20 gl.	4
Línea 33 Vinos y Licores con mas de 20 gl.	38

FUENTE: Subdirección de Abasto del SITyF.

2.14 Necesidades de buscar mecanismos de apoyo para mejorar la imagen comercial

NUEVO ESQUEMA COMERCIAL:

Con el propósito de recuperar el nivel de ventas en las tiendas y farmacias del Sistema, las cuales registraron en el periodo enero-agosto del 2000 una caída promedio del 10.4% en comparación con el mismo periodo de 1999, al pasar los ingresos por ventas de \$ 7,928.6 millones de pesos a \$ 7,101.1 millones, \$ 827.4 millones de decremento, el pasado 13 de septiembre de 2000 fué aprobado por el Consejo Directivo del SITyF, en su IV Sesión Extraordinaria, el **NUEVO ESQUEMA COMERCIAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS**, mismo que conllevo a la suscripción del **ACUERDO COMERCIAL PROVEEDORES-SITYF**, comprometiéndose los 41 proveedores líderes que en este participan y que conforman el 80% de las ventas del SITyF, a bajar los precios de sus productos durante la vigencia de este compromiso, es decir, a partir del 15 de septiembre de 2000, observando su continuidad y alcances hasta en tanto los nuevos titulares de la administración entrante del ISSSTE y el SITyF, determinen con los proveedores participantes, las modificaciones que en su caso se ameriten.

NUEVAS ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD:

Para la difusión del **NUEVO ESQUEMA COMERCIAL DEL SITyF**, el Corporativo implemento en el mes de septiembre de 2000, una **Campaña Publicitaria de Refuerzo para la Difusión de Estrategias: “Eliminación del Margen Diferencial por Zona” y “Reducción de Precios en Productos de Proveedores Líderes”**.

Esta campaña de refuerzo estuvo dirigida en función de la siguiente estrategia publicitaria:

Al no contar con presupuesto para desarrollar campañas publicitarias, mediante impresos, prensa, radio y televisión, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, con el apoyo de los proveedores “líderes”, realizó de octubre del 2000 a enero de 2001, una campaña de difusión para aumentar el flujo de clientes y con ello ver aumentadas sus ventas, así como incentivar un incremento en la compra promedio de los clientes frecuentes, y de esta manera recuperar el 30% del mercado perdido, principalmente en Tiendas ISSSTE, derivado de las agresivas campañas publicitarias y promocionales de las grandes tiendas de autoservicio privadas.

Esta campaña publicitaria partió de la premisa de que los consumidores que

compran en las Tiendas del ISSSTE asiste por el **precio** y gusta de que exista variedad de productos, debido a que no tiene una preferencia de lealtad por una sola marca sino por varias, ya que al tener la opción de escoger se siente en su medio habitual tradicional de “**regateo**” que compara con las principales cadenas y mercados.

Esta estrategia utilizó como slogans los siguientes:

- “Abierto a todo el público”
- “Precios permanentemente bajos”
- “Aceptamos Vales de Despensa y Tarjetas de Crédito”
- “Porque tu lo pediste... ..en precios bajos, el ISSSTE insiste”
- “Nosotros no te engañamos... ..Bajamos todo de un solo golpe”
- “Por que tu lo pedisste... ..más baratos, más ahorros”

En esta campaña publicitaria se utilizaron diversos medios como: folletos, carteles, mantas, anuncios espectaculares, publicaciones en el periódico institucional del ISSSTE, “Nosotros”, y algunos de circulación nacional.

Con la finalidad de concretar esta estrategia publicitaria, el SITYF puso en marcha un programa de ventas de gran alcance denominado “**LA GRAN VENTA DEL SIGLO XXI, ISSSTE**”, el cual se aplicó durante los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2000 y enero del 2001.

Aun cuando esta campaña publicitaria fue intensa, y se tuvo en las unidades de venta una adecuada mezcla de productos, enfatizado en abarrotes, ofreciendo productos líderes en calidad, precio y marca, no tuvo los resultados esperados, ya que las ventas no se vieron incrementadas significativamente, cerrando el SITYF con perdidas durante el 2000, de 1,029 millones de pesos, por lo tanto no logro el objetivo de estimular la compra inmediata e incentivar el volumen de venta.

La temporada incluyó varios eventos festivos:

- a) 41 aniversario de las Tiendas del ISSSTE.
- b) Día de muertos (Halloween).
- c) Posadas y Navidad.
- d) Año Nuevo.
- e) Día de Reyes.

PROVEEDORES PARTICIPANTES:

- Procter & Gamble
- Maizoro
- Sabritas
- Guillette
- BDF
- Productos de Maíz
- Bristol Myers
- Casa Pedro Domecq

- Warner Lambert
- Gamesa
- Colgate Palmolive
- Barilla México
- Reckitt Benckiser

2.15 Necesidades de rediseñar la estrategia mercadológica para fortalecer las ventas

La carencia de una estrategia mercadológica propia, o de pocos alcances, le han imposibilitado al SITyF desarrollarse en el mercado, al mostrar incapacidad para estos efectos la Subdirección de Mercadotecnia, que en la práctica no funciona como área diseñadora de estrategias de mercado, al faltarle imaginación y creatividad, aunado a la falta de recursos presupuestales para publicidad, que le permitan al SITyF posicionarse del mercado, o al menos recuperar sus niveles de venta que tenía antes de 1999.

En función de lo anterior, es necesario que se reestructure la Subdirección de Mercadotecnia del SITyF, y que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), le autorice ejercer recursos presupuestales para publicidad y expansión comercial.

Estos son dos factores o condiciones, para que el SITyF pueda llevar a cabo el rediseño de sus estrategias de mercado, de gran envergadura y tan necesarias para que pueda competir en mejores condiciones y elevar sus ventas.

2.16 Necesidades de reformar el marco normativo para flexibilizar la operación comercial

Es necesario desregular la normatividad referida a la comercialización de ISSSTE-Vales, que no solamente se vendan a las Dependencias y Entidades de la Administración Pública, como lo establece el Manual en la materia, sino también a las empresas privadas, cooperativas, asociaciones civiles, etc., a quien lo solicite.

2.17 Convenio de desempeño con acciones de fortalecimiento financiero

Con el propósito de que el ISSSTE garantizara su situación financiera en el futuro, el 29 de noviembre de 1999, los Secretarios de Hacienda y Crédito Público y de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Directora General del ISSSTE, suscribieron el Programa de Fortalecimiento Institucional denominado **“CONVENIO DE DESEMPEÑO CON ACCIONES DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO 1999-2000”**

En este Convenio, el ISSSTE asume una serie de compromisos a cumplir a partir de la firma de este documento y hasta el 30 de noviembre del 2000, fecha en que concluyó su vigencia, con el término del ejercicio de la administración pública federal 1994-2000 .

En lo que corresponde al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, le impusieron 3 compromisos de fortalecimiento financiero, consistentes en la

transferencia de recursos financieros a los diversos fondos del ISSSTE Central, y 8 compromisos de gestión institucional, como a continuación se describe, logrando los siguientes avances:

COMPROMISOS DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO:

1. “Obtención en 1999 de un superávit de 564.2 millones de pesos por el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias y de 554.1 millones de pesos para el año 2000”. Áreas responsables: Subdirección de Mercadotecnia, Gerencias Regionales y Unidades de Venta.

RESULTADOS:

El SITyF no cumplió con estos superávits, ya que en 1999 y 2000, tuvo pérdidas de 191.1 y 1,029.1 millones de pesos respectivamente. Las principales causas del incumplimiento de este compromiso son:

- El superávit original fue proyectado en los meses de septiembre y octubre de 1998.
- En diciembre de 1998 se concluyó una transferencia de 290 millones de pesos, que significó la reducción de la masa de inversión proyectada en un 50%, dejando de percibir importantes productos financieros.
- En 1999 las tasas de interés presentaron una caída del 32.17% al 18.39 %, afectando aun más la generación de productos financieros, en detrimento del superávit programado.
- En 1999 se presentaron gastos extraordinarios no contemplados, como fue el Programa de Retiro Voluntario y algunos eventos de la naturaleza, como fue el caso de sismos e inundaciones, que independientemente de la recuperación del siniestro ante la compañía aseguradora, infiere un gasto mayor, además de la temporada en que la unidad de venta permanece

cerrada, hasta su rehabilitación.

Otros gastos extraordinarios se originaron con la creación del Órgano Interno de Control en el SITyF. Asimismo tuvo un impacto significativo el aumento que se brindó a la canasta navideña, así como los aumentos salariales que se otorgaron en 1999, también incidió la insuficiencia presupuestal del capítulo 1000 “Servicios Personales” por el bajo nivel asignado al SITyF y el costo del programa del retiro voluntario.

2. “A partir del año 2000 se destinara para la reconstrucción del Fondo de Pensiones, el 10% de las utilidades del SITyF. La transferencia de recursos se realizará considerando cifras definitivas de operación en los 15 días naturales posteriores al término de cada semestre”. Área responsable: Subdirección de Finanzas.

RESULTADOS:

Las condiciones económicas del SITyF, le impidieron cumplir con este compromiso, ya que durante el ejercicio del 2000, obtuvo pérdidas por 1,029 millones de pesos.

3. “A partir de enero del año 2000, el ISSSTE deberá presentar a la consideración del órgano de gobierno, un informe mensual de la situación financiera de cada Fondo y del SITyF”.

Compromiso cumplido al 100%.

“Para el caso del SITyF, la distribución de sus excedentes para apoyar el déficit de otros Fondos será de la siguiente forma: 50% mensual, para pagar necesidades de renovación y actualización del equipo del Fondo Medico.”

Las condiciones económicas del SITyF le impidieron cumplir con este compromiso, al registrar pérdidas en el ejercicio 2000, de 1,029 millones de pesos.

“30% semestral para liquidar pasivos del ISSSTE-ASEGURADOR; 10% como lo establece el compromiso numero dos y; el 10% restante para fortalecer la posición financiera del SITyF”.

Al registrarse perdidas en su ejercicio del 2000, el SITyF no pudo cumplir con este compromiso.

“El ISSSTE se compromete a informar a la SECODAM y a la SHCP de manera pormenorizada en un plazo no mayor a 20 días naturales al término de cada mes, la situación financiera de cada Fondo y del SITyF”.
Área responsable: Subdirección de Finanzas.

Compromiso cumplido al 100%.

COMPROMISOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL:

Numeral 20. “El ISSSTE cumplirá con el compromiso de llegar en el SITyF a 10,584 plazas a mas tardar el 30 de septiembre del año 2000. Para el seguimiento de este último compromiso, el ISSSTE deberá presentar un calendario de cumplimiento de las metas específicas en un plazo de un mes posterior a la firma del convenio”. Área responsable: Subdirección de Administración.

RESULTADOS:

Este compromiso se estableció en agosto de 1995 mediante acuerdo 98-XXXVII-3 en la Comisión Intersecretarial Gasto-Financiamiento, a partir de las 13,584 plazas determinadas por las autoridades del SITyF en ese año.

Mas adelante, en contraposición a este compromiso el SITyF estableció 49 unidades de venta, lo que significo nuevas necesidades de personal, que por

falta de cobertura en plazas presupuestales autorizadas, generó la contratación de personal bajo el régimen de honorarios.

Desde 1995 el SITYF estuvo en falta de cumplimiento de este compromiso, habiéndose logrado un importante avance en 1999, donde se logró reducir la plantilla a tan solo 11,092 plazas.

Este compromiso lo cumplió hasta diciembre de 2000, en que la estructura de personal del SITYF, se ubicó en 10,584 empleados.

Numeral 26. “El ISSSTE realizara incluido el SITYF, censo al 100 por ciento del personal para determinar la cantidad, el nivel que ocupa, el régimen de contratación, la percepción que recibe, horario que cubre y actividad que desarrolla; con esta información efectuara una depuración de su estructura, compactando plazas, niveles y horarios; homogeneizando áreas similares, eliminando plazas innecesarias y una debida proporción entre el personal de base y el de confianza”.

Este censo se realizó a través del INEGI, por lo que este compromiso se cumplió al 100%.

Numeral 38. “A partir del mes de enero del año 2000, el SITYF dejará de surtir medicamentos y material de curación a los hospitales, clínicas y cualquier unidad medica, salvo pago al contado”. Área responsable: Subdirecciones de Abasto y Mercadotecnia; Gerencias Regionales y Farmacias.

RESULTADOS:

El SITYF dejó sin efecto las subrogaciones. En lo que se refiere a las negativas, éstas las ha seguido atendiendo, por presiones de clínicas y hospitales, con un pago de contado comercial de 30 días.

Numeral 48. “El ISSSTE terminará en 1999, el estudio de la situación financiera de las tiendas que integran el SITYF, incorporando los costos de operación que actualmente no se consideran. Asimismo, se compromete a que durante la vigencia del presente convenio, no se crearán tiendas, ni farmacias”. Área responsable: Subdirección de Finanzas y Subdirección de Mercadotecnia respectivamente.

RESULTADOS:

Al mes de abril la primera parte de este compromiso está concluido y la segunda es permanente; se presentó al grupo de trabajo interinstitucional el estudio de la situación financiera de cada tienda y farmacia que integran al SITYF con cifras al 31 de diciembre de 1999, habiéndose entregado tanto los estudios de posición financiera y los estados de resultados de cada unidad de venta.

Los costos de operación adicionales que no se consideran conforme al estudio de Price Waterhouse Coopers, se reportó al grupo de trabajo que no es factible incorporarlos a los registros contable, presupuestales y financiero en virtud de no existir en la realidad. Sobre el particular el grupo de trabajo se pronunció en acuerdo de este planteamiento.

En lo que respecta a la no creación de tiendas y farmacias, se reportó al grupo de trabajo que se ha cumplido debidamente este compromiso y se le entregó constancia de cumplimiento y reporte de tiendas y farmacias existentes.

Compromiso cumplido al 100%.

Numeral 49. “El ISSSTE se compromete a instalar cajas registradoras modernas en la totalidad de los puntos de venta en un plazo que no exceda al mes de mayo del año 2000”. Área responsable: Subdirección de Administración.

RESULTADOS:

Al contar con un presupuesto ajustado, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias sólo pudo instalar maquinas registradoras modernas en las unidades comerciales de la Gerencia Regional Sureste.

Para tal fin, adquirió 169 cajas registradoras para equipar las 45 unidades de venta de esta Gerencia Regional, que aunado al equipamiento que en este rubro realizó en las unidades comerciales de las Gerencias Metropolitana y Golfo, que se efectuó en 1998, sumaron tres las Gerencias Regionales que cuentan con máquinas registradoras modernas, operando las unidades comerciales de las Gerencias restantes con maquinas manuales obsoletas.

Numeral 50. “El ISSSTE en el mes de marzo del 2000, presentará una evaluación sobre el costo-beneficio de la operación del SITYF, determinando aquellas unidades comerciales que tengan un déficit de operación permanente y definiendo la valoración de sus activos y régimen de propiedad de los inmuebles, de tal manera que el resultado de la evaluación se someta a la consideración del Consejo Directivo del SITYF y del Órgano de Gobierno, para que emita las recomendaciones que normativamente procedan”. Áreas responsables: Subdirecciones de Finanzas, Mercadotecnia y Administración y Gerencias Regionales.

RESULTADOS:

Compromiso cumplido al 100%.

Numeral 51. “El ISSSTE elaborará un programa en los dos meses posteriores a la firma del convenio, para racionalizar los costos en que incurra el SITYF en el pago de las Fianzas de Fidelidad, sin descuidar el riesgo contra robo. Asimismo, fortalecer los procedimientos de control y manejo de mermas, mediante los manuales respectivos,

responsabilizando a los gerentes sobre el adecuado manejo y protección de todas las mercancías, incluyendo los productos promocionales”.

Áreas responsables: Subdirecciones de Finanzas, Mercadotecnia y Administración; Gerencias Regionales y Gerencias de Tiendas y Farmacias.

RESULTADOS:

Se realizó el estudio de este afianzamiento, detectándose que desde 1997 el SITYF no cuenta con esta modalidad de fianza, para proteger los bienes patrimoniales, por lo que la racionalización de costos se encuentra debidamente atendida. El grupo de trabajo confirmó el cumplimiento de este compromiso.

Independientemente a este compromiso establecido en el Convenio de Desempeño con Acciones de Fortalecimiento Financiero, se considera necesario la contratación de una fianza de esta naturaleza para aproximadamente 6000 empleados, que manejan valores o están directamente involucrados en la operación comercial.

En lo que respecta al fortalecimiento de los procedimientos, el SITYF ha cumplido con este requerimiento, toda vez que los mismos Manuales han sido publicados en el Diario Oficial de la Federación.

Compromiso cumplido al 100%.

Numeral 57. “El ISSSTE presentará a partir del mes de enero del año 2000 un informe mensual de la situación financiera del SITYF, a consideración del SITYF”. Área responsable: Subdirección de Finanzas.

RESULTADOS:

Compromiso cumplido al 100%.

CAPITULO TERCERO: LA PARTICIPACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS EN EL MERCADO DE COMPETENCIA PERFECTA

3.1 Concepto de mercado

Teóricamente el mercado se define como “el lugar donde se juntan la oferta y la demanda”, es decir, los productores y los consumidores, en donde la cantidad demandada de un bien depende de su precio.

En el mercado se determinan las cantidades a producir y los precios, de acuerdo a la oferta y la demanda existente.

El Sistema integral de Tiendas y Farmacias, a través de su cadena de Tiendas ISSSTE, así como las unidades comerciales del IMSS, contribuyen a la regulación de precios en el mercado.

3.2 mercado de competencia perfecta

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias se encuentra inmerso en una economía de mercado, en un mercado de competencia perfecta, en donde el mercado es competitivo, ya que en el sector comercial de bienes de consumo básico y duradero, existen una cantidad muy grande de vendedores y compradores, de manera que ninguno puede influir en la fijación de los precios, por lo que ninguno tiene poder de mercado, fungiendo en la realidad como tomadores de precios.

De acuerdo a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), existen actualmente en el país 565,515 establecimientos en el comercio minorista o detallista, entre licorerías, autoservicios de gobierno, farmacias, autoservicios grandes, tradicionales, estancillos y minisupers, que atienden el consumo de 98.7 millones de habitantes.

3.3 Su integración económica en el mercado detallista

Desde que se estableció la primer tienda del sector público, en 1953, para la comercialización principalmente de productos básicos, se dio su integración económica en el mercado detallista, a la par de la intervención del estado en la economía, que fomentaría la creación de más tiendas de este tipo, para mejorar y proteger la economía familiar de los trabajadores al servicio del estado, y actualmente del público en general.

La integración al mercado detallista, de las Tiendas ISSSTE, así como las demás Tiendas del Gobierno (IMSS, UNAM y UAM), no ha sido nada fácil, ya que su incursión siempre ha sido criticada por las grandes tiendas de autoservicios privadas, o por las cámaras de comercio locales o a nivel nacional por la CONCANACO, viéndolas como una competencia desleal, o simplemente como una competencia, exigiendo a las autoridades su desaparición.

3.4 Impulso a los mercados productores locales y regionales

Desde que se crearon las gerencias regionales del SITyF, en 1997, como áreas coordinadoras y supervisoras de las unidades de venta en los estados de la república, se busco la integración al padrón de proveedores de los productores locales y regionales, de la micro, pequeña y mediana empresa, con el propósito de comercializar sus productos, y con ello contribuir al desarrollo económico estatal, a través de la protección de la planta productiva y el empleo.

Este esquema de comercialización de productos locales o regionales, no obtuvo los resultados esperados, ya que las empresas transnacionales, como Nestlé, Kellogg, Procter & Gamble, Colgate Palmolive, Kimberly Clark, etc., se posesionaron del abastecimiento de productos al SITyF, al producir productos de marca, rebasando con su poder económico a este tipo de empresas.

3.5 Su competencia económica

La competencia económica en el comercio minorista, de las 394 unidades de venta del SITyF, se da frente a 565,515 establecimientos dedicados a este ramo.

De este total, de acuerdo a la ANTAD, existen en mercado 10,049 licorerías; 595 autoservicios de gobierno; 34,019 farmacias; 1,270 autoservicios grandes; 415,220 tradicionales(micelaneas); 96,882 estanquillos y 7,480 minisupers.

3.6 Su participación en el mercado

La participación en el mercado de estos establecimientos, se da en condiciones desiguales, al concentrar las grandes cadenas de autoservicio, el 39.7% del mercado; en segundo lugar, los comercios tradicionales o micelaneas, con el 37%; el tercer sitio lo ocupan las farmacias, 7.6%; minisupers, 6.4%, estanquillos, 4.6%; Tiendas de Gobierno (ISSSTE, IMSS, UNAM y UAM), 3.0%; y finalmente, licorerías con el 1.7% del mercado.

El reto para el SITyF, en los próximos años, es disputar con las grandes cadenas de autoservicio, el 37% del mercado que concentra el pequeño comercio tradicional, posibilidad que es viable de alcanzar, ya que las grandes cadenas, con todo su poder, no llegan a 40% del total del mercado.

3.7 Gustos y preferencias del consumidor

El consumidor siempre busca calidad y precio en sus compras de productos básicos y duraderos, inclinándose por los productos de marca, así como las ofertas armadas y ofertas en general.

Esta capacidad de producir productos de marca, sólo la tienen las grandes empresas transnacionales, ya que son las que más se venden en el mercado nacional, y por su presencia económica, en otros países del mundo.

Los grandes productores abastecen de productos de marca a las Tiendas ISSSTE, IMSS, UNAM y UAM, así como a las grandes cadenas de autoservicio, surtiéndose los demás establecimientos de estos productos, a través de distribuidores, pero la capacidad de ofrecer mejores precios, ofertas armadas y ofertas en general, sólo la tienen los grandes centros comerciales, que compran grandes volúmenes de mercancía, lo que les da un mayor poder de negociación en los precios, castigando su margen de utilidad, pero con la visión de ganar más mercado, más consumidores.

3.8 Ahorro al consumidor

De acuerdo a la premisa del SITyF de “**mantener los precios por debajo de las cadenas comerciales privadas**”, a través de indexar casi un 12 % de ahorro al consumidor, vía precios, estos han estado por arriba de los ofrecidos por las grandes centros comerciales, como Bodegas Aurrera, Gigante, Aurrera, Comercial Mexicana, Carrefour, Bodegas Comercial Mexicana, Wal-Mart,

Auchan, De Todo, Superama, Sam`s Club, Price Club, etc., las cuales han ganado terreno en el mercado, al ofrecer constantes ofertaciones, ofertas armadas y precios más bajos, incluso que las Tiendas de la UAM, IMSS y la UNAM.

los márgenes de ahorro ofrecidos por las unidades de venta del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias contrastan en gran medida con las tasas de inflación que ha registrado la economía nacional en este periodo de referencia, siendo atractivo este margen, sólo en los años de 1999 y 2000.

AÑO	TASA DE INFLACIÓN (%)
1995	51.96
1996	27.70
1997	15.72
1998	18.61
1999	12.32
2000	8.96

FUENTE: Banco de México.

3.9 Ventas en el mercado de autoservicios 1995-2000

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias obtuvo **ingresos totales** durante el **periodo 1995 al 15 de diciembre del 2000** de **\$ 61,311 millones 214 mil 811 pesos**, siendo el rubro mas fuerte las **ventas de contado** con **\$ 51,396 millones 522 mil 851 pesos**, 83.8 % del total; el segundo lugar lo ocupa el canje de **vales de empresas valeras** (vales para despensa a nivel nacional emitidos por empresas privadas: vale-despensa, tienda-pass, dicasa, efectivale, servi-bono, tienda-chek, vale IMP), con **\$ 5,767 millones 433 mil 491 pesos**, 9.4%; en tercer sitio esta la venta de **ISSSTE-VALES** (vales para la adquisición de despensa y bienes de consumo duradero emitidos por el ISSSTE y adquiridos por las Dependencias y Organismos del Sector Publico Federal y Estatal) con **\$ 2,753 millones 131 mil 070 pesos**, 4.5% del monto global; la cuarta posición la ocupa la venta de **medicamentos subrogados** (es una forma de suministro complementario del SITyF a la Subdirección General de Abastecimientos del ISSSTE Central sobre medicamentos y material de curación no surtidos para que el SITyF provea a los hospitales y clínicas del ISSSTE Central, con cargo a la Subdirección General Médica del Instituto) con **\$ 701 millones 894 mil 931 pesos**, 1.1%; el quinto lugar por **negativas** (vales-farmacia que el derechohabiente del ISSSTE presenta en las farmacias del SITyF para su surtimiento en virtud de que en las unidades hospitalarias no existen en cantidades suficientes los medicamentos dentro y fuera del cuadro básico) con **\$ 381 millones 006 mil 159 pesos**, 0.6% de los ingresos totales; el sexto lugar lo ocupa la venta de artículos de consumo duradero (aparatos eléctricos, electrónicos, línea blanca y muebles) a través de **cartas de crédito** (es una prestación que otorga el ISSSTE a los trabajadores al servicio del Estado) por **\$ 282 millones 754 mil 399 pesos**, 0.5%, y finalmente obtuvo ingresos de **concesionarios** por concepto de espacios concesionados en las unidades comerciales, por un monto de **\$ 28 millones**

471 mil 910 pesos, que constituye el 0.1% de los ingresos totales obtenidos en el periodo 1995-2000.

No obstante que el rubro de **ventas de contado** ha sido la base de ingresos que sostiene al SITyF, con el 83.8 % de participación promedio anual en el total de ingresos durante el periodo 1995-1999, su tasa de crecimiento anual no ha sido lo suficientemente fuerte para mantener la estructura de ingresos del Sistema, ya que aun cuando a crecido en términos absolutos, en términos reales su tasa de crecimiento anual ha venido en descenso al pasar de 38.5 % en 1996 a 7.4 % en 1999 y en el periodo enero-15 de diciembre de 2000, solo se ha obtenido el 78.0 % de las ventas del año 1999, esperando que estas logren un repunte en la segunda quincena de la temporada decembrina como tradicionalmente ha sucedido y se rebasen sustancialmente los ingresos obtenidos en el año de 1999.

A pesar de que los ingresos totales del SITyF han ido en aumento en términos absolutos, año con año, en el periodo 1995-2000, estos no han crecido de manera sostenida, ya que después de haber logrado un crecimiento del 39.6% en 1996 con respecto a 1995, cayo vertiginosamente a mas de la mitad en 1997, al registrar una tasa de crecimiento del 17.5% y seguir cayendo en 1998, para situarse en una tasa de 13.9%, recuperándose en un 5.3% en 1999, al crecer los ingresos globales 19.2% con respecto a 1998, por lo que dista mucho recuperar los niveles de crecimiento de 1996, como a continuación se aprecia:

**INFORME DE LOS INGRESOS DEL SITyF DURANTE LA GESTIÓN
1995-2000 (MILLONES DE PESOS)**

AÑO	(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	TOTAL
1995	5,747.9		470.1			135.0		6,353.0
1996	7,958.8		699.8	116.6	29.0	58.4	7.1	8,869.7
1997	9,022.3	315.7	756.7	222.2	21.6	78.3	6.0	10,422.9
1998	9,847.5	1,075.0	525.8	181.0	230.6	7.3	6.0	11,873.2
1999	10,574.1	1,006.8	2,357.8	182.1	29.1	3.0	5.1	14,158.0
2000*	8,245.9	355.6	957.2		70.7	0.7	4.3	9,634.4
TOTAL	51,396.5	2,753.1	5,767.4	701.9	381.0	282.7	28.5	61,311.2

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza, Subdirección de Finanzas del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ISSSTE:

NOTAS: (A): VENTAS DE CONTADO
 (B): ISSSTE-VALES
 (C): EMPRESAS VALERAS
 (D): MEDICAMENTOS SUBROGADOS
 (E): NEGATIVAS
 (F): CARTAS DE CRÉDITO
 (G): CONCESIONARIOS

*Periodo enero-15 de diciembre.

En lo que corresponde a los ingresos por ventas en las Tiendas y Farmacias del ISSSTE, en los meses de enero a noviembre del 2000, fueron a la baja a partir de marzo, repuntando ligeramente en junio sin alcanzar el nivel de ventas obtenido en febrero, que fueron de 1,054.4 millones de pesos, hasta alcanzar su nivel mas bajo en el mes de octubre, con ventas de 784.8 millones de pesos, 269.6 millones de pesos por abajo de este nivel, repuntando muy ligeramente en el mes de noviembre, con ventas de 835.2 millones, similares a las logradas en septiembre de ese año, recuperándose vertiginosamente en diciembre, en que las ventas repuntaron un 14.1%, en relación al mes anterior.

El comportamiento de los ingresos por ventas en las Tiendas, disminuyeron en el mes de octubre 216.4 millones de pesos, en relación a las ventas obtenidas en el mes de febrero de 2000, es decir, se desplomaron en un 25.7% y en noviembre, esta caída fue del orden del 23.2% respecto a ese mes, recuperándose notablemente en diciembre en un 72%, por la situación de que la gente consume más, al obtener sus aguinaldos, cajas de ahorros, etc.

En cuanto al comportamiento de los ingresos en las Farmacias, en el mes de octubre mostraron una disminución del orden del 24.9%, 53.2 millones de pesos menos en relación a los ingresos obtenidos en febrero de ese año y en noviembre fue del 11.2%, como se distingue en el cuadro siguiente:

**INGRESOS POR VENTAS DE LAS TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE
ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 (\$)**

MES	INGRESOS TIENDAS	INGRESOS FARMACIAS	TOTAL
ENERO	751,409,512.00	155,403,396.00	906,812,908.00
FEBRERO	840,692,674.00	213,686,449.00	1,054,379,123.00
MARZO	728,228,884.00	168,922,732.00	897,151,616.00
ABRIL	729,867,420.00	162,066,408.00	891,933,828.00
MAYO	660,520,400.00	153,625,698.00	814,146,098.00
JUNIO	698,933,160.00	154,892,072.00	853,825,232.00
JULIO	670,010,558.00	169,799,199.00	839,809,757.00
AGOSTO	671,279,590.00	171,822,069.00	843,101,659.00
SEPTIEMBRE	672,965,759.00	162,439,227.00	835,404,986.00
OCTUBRE	624,344,446.00	160,528,831.00	784,873,277.00
NOVIEMBRE	645,417,457.00	189,754,564.00	835,172,021.00
DICIEMBRE	1,116,019,697.00	228,334,179.00	1,344,353,876.00

FUENTE: Estados de Resultados Mensuales, Subdirección de Finanzas del SITyF.

Respecto a los ingresos acumulados en las Tiendas y Farmacias, estos se situaron al mes de diciembre del 2000 en 10,901.0 millones de pesos, 8,809.7 millones de pesos en Tiendas y 2,091.3 millones en Farmacias, como se observa en el siguiente comportamiento mensual:

**INGRESOS ACUMULADOS DE LAS UNIDADES DE VENTA DEL SITyF
ENERO-DICIEMBRE DEL 2000 (\$)**

MES	INGRESOS TIENDAS	INGRESOS FARMACIAS	TOTAL
ENERO	751,409,512.00	155,403,396.00	906,812,908.00
FEBRERO	1, 592,102,186.00	369,089,845.00	1, 961,192,031.00
MARZO	2, 320,331,070.00	538,012,577.00	2, 858,343,647.00
ABRIL	3, 050,198,490.00	700,078,985.00	3, 750,277,475.00
MAYO	3, 710,718,890.00	853,704,683.00	4, 564,423,573.00
JUNIO	4, 409,652,050.00	1,008,596,755.00	5, 418,248,805.00
JULIO	5, 079,662,608.00	1,178,395,954.00	6, 258,058,562.00
AGOSTO	5, 750,942,198.00	1,350,218,023.00	7, 101,160,221.00
SEPTIEMBRE	6, 423,907,957.00	1, 512,657,250.00	7, 936,565,207.00
OCTUBRE	7, 048,252,403.00	1, 673,186,081.00	8, 721,438,424.00
NOVIEMBRE	7, 693,669,860.00	1, 862,940,645.00	9, 556,610,505.00
DICIEMBRE	.8,809,689,557.00	2,091,274,824.00	10,900,964,381.00

FUENTE: Estados de Resultados Mensuales, Subdirección de Finanzas, SITYF.

3.10 Ventas de las cadenas de autoservicios privadas

COMPETENCIA CON LA INICIATIVA PRIVADA:

Teniendo como competencia a una serie de corporaciones nacionales y transnacionales en el sector comercial minorista, y que agrupa en su conjunto a **4,886 tiendas de autoservicio y departamentales**, que de acuerdo a la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), registraron un crecimiento del 54.8% durante el periodo 1994-Septiembre de 2000, alentadas por el creciente consumo de la población, al instalar la iniciativa privada en 262 ciudades de la República, 1,729 nuevos establecimientos en este lapso, contra las 3,157 unidades que ya tenía instaladas en el año de 1994, es decir, el sector privado instaló casi seis de estas tiendas durante cada una de las semanas del sexenio.

Una de las cadenas que mas creció en los últimos años fue **Wal Mart de México**, propiedad en su mayoría de la gigante estadounidense Wal-Mart Stores Inc., que abrió 29 nuevas tiendas en el año 2000, convirtiéndose con ello en la mayor cadena comercial minorista del país

El grupo de tiendas de autoservicio extranjeras que agrupa **Wal-Mart**-lider del mercado desde que la adquirió el Grupo Cifra-, **Carrefour**; **HEB**-con presencia en Nuevo León- y la francesa **Auchan**, se adueñaron de entre el 30 y 35% de las ventas totales del año 2000.

A mediados del mes de julio de 1998, el SITYF ocupó el 14% del mercado y Wal-Mart, el 30 % del mercado nacional de Tiendas de Auto Servicio.

En 1997, de acuerdo a los Estados Financieros Internos del SITYF y los Estados Financieros consolidados publicados por la Bolsa Mexicana de Valores referidos a las empresas Grupo Gigante y Comercial Mexicana, el SITYF obtuvo ventas en ese año por \$ 9,641 millones de pesos; el Grupo Gigante vendió \$ 16,790 millones y Controladora Comercial Mexicana, obtuvo ventas

por \$ 17,981 millones de pesos y su utilidad neta de cada una de ellas fue de \$ 311, \$ 557 y \$ 712 millones de pesos respectivamente, cuyo margen de utilidad neta se situó en 3.22%, 3.31% y 3.95% en cada caso.

En el último trimestre de 1998 las principales cadenas de autoservicio privadas, coordinadas por la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), iniciaron el desarrollo de estrategias de mercado más agresivas, orientadas a reposicionarse en el mercado y contrarrestar el importante volumen de ventas de las Tiendas del ISSSTE, sobretodo en la temporada navideña, sacrificando utilidades en los artículos denominados “gancho”, vendiéndolos a su costo o por debajo de su costo, por periodos de 3 días; circunstancia que no les afectó, en virtud de que se compensan estas disminuciones en la mezcla de productos que compra el consumidor, los cuales tienen inmerso un margen hasta del 25%. Durante el año de 1999 se intensificó esta estrategia, generando las cadenas de autoservicio privadas, promociones en casi todos los meses, con descuentos mas elevados compartidos por las mismas cadenas comerciales.

Las cadenas comerciales del Grupo Cifra, Chedraui y Soriana, ampliaron su infraestructura en las principales ciudades del interior del país, regularmente ubicando sus nuevos Centros Comerciales en muchas ocasiones, a pocos metros de las Tiendas del SITYF.

Estas estrategias de las cadenas privadas impactaron muy poco el nivel de clientes y ventas de las tiendas del SITYF, lo que dio pauta a que el Grupo Cifra, la cadena de mayor presencia en el país, negociara con sus proveedores la disminución de los costos, sacrificando márgenes, ofertas, bonificaciones, etc., iniciando en octubre de 1999, con sus tiendas Wal-Mart la baja de precios de 5000 artículos, sobretodo de abarrotes, y a partir de enero del 2000, en todo el Grupo, esto es en Bodega Aurrera, Aurrera y Superama, en menor dimensión, ya que son tiendas de conveniencia, situación que dio pauta a que este Grupo incrementara sus ventas al mes de septiembre de 2000, aproximadamente en un 6.2%.

Ante este resultado obtenido por el Grupo Cifra (WalMex), cadenas como Comercial Mexicana, Soriana y Chedraui, están ponderando la viabilidad de cambiar sus operaciones temporales por el esquema de “precios bajos todos los días”, además que en el caso de la primera antes del cierre del presente año, planea una expansión del 11% en su infraestructura, incidiendo en la zona centro del país.

Por su parte la cadena Gigante, independientemente de haber negociado con sus principales proveedores promociones para todo el año, en el corto plazo abrirá 10 tiendas denominadas “Superprecios” en el Distrito Federal, equiparables a los Semicentros y Tiendas tipo “A” del SITYF, manteniendo una mezcla de abarrotes y mercancías de uso domestico con precios permanentemente bajos.

Con un total de **481 tiendas** y restaurantes Vips, **Walmex** atiende un amplio rango de consumidores, que van desde el segmento de bajos ingresos, con su

formato tienda Bodega, hasta las tiendas **Superama**, enfocadas a la población de mayores recursos. Sus Tiendas Departamentales **Wal-Mart Supercenter** y **Aurrera** atienden a consumidores de clase media.

La Cadena de Tiendas de Autoservicio Carrefour, cuenta con 19 unidades de venta en 11 ciudades del país (Distrito Federal, Cuernavaca, Guadalajara, Monterrey, Querétaro, San Luis Potosí, Villahermosa, Saltillo, Toluca, Mérida y León), de las cuales 8 se encuentran instaladas en el Distrito Federal

Por lo que se refiere a las cadenas comerciales privadas mexicanas, también han venido creciendo a un ritmo similar, lo mismo **Gigante** y **Comercial Mexicana**, que las regionales **Casa Ley** y **Soriana**, con presencia en el norte del país; **Chedraui**, en el sureste; **Super San Francisco de Asís**, en la península de Yucatán; **Futurama**, en Chihuahua y **Arteli** en Tampico.

De acuerdo a la ANTAD, no se percibe un mayor crecimiento de las cadenas extranjeras sobre las nacionales, ya que ambas se han expandido a un ritmo proporcional a su tamaño, totalizando todas ellas un área de venta de 7 millones 720 mil metros cuadrados, sin contar las zonas de estacionamiento, ni las de servicio y dan empleo directo a 260 mil personas.

Con la finalidad de continuar siendo competitivo en precios al público, el Consejo Directivo del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, aprobó en su Cuarta Sesión Extraordinaria del 13 de septiembre del 2000, la implantación del “**Nuevo Esquema Comercial del SITYF**”, que basa su nueva estrategia en la homogeneización de precios a nivel nacional, el traslado de los descuentos “financieros” otorgados por los proveedores al costo de las mercancías, así como el de las ofertaciones tradicionales, para que respetando los márgenes de contribución, se ofrezca un precio mas bajo al público consumidor.

Para tal efecto, el SITYF firmó un convenio comercial el 14 de septiembre del 2000, con los 41 principales proveedores, que con excepción de las empresas que surten medicamentos (Nadro, Casa Saba, Drogueros y Fármacos Nacionales), constituyen el 80% de la venta, prioritariamente en las líneas de abarrotes y perfumería, siendo los siguientes:

1. Conservas la Costeña, S.A. de C.V.
2. BDF, S.A. de C.V.
3. Bristol Myers de México, S. de R.L. de C.V.
4. Casa Cuervo, S.A. de C.V.
5. Ceras Johnson, S.A. de C.V.
6. Colgate Palmolive, S.A. de C.V.
7. Comercializadora del Cam, S.A. de C.V.
8. Comercializadora Latinlac, S.A. de C.V.
9. Bacardi y Cía., S.A. de C.V.
10. Corfuerte, S.A. de C.V.
11. Copamex Comercial, S.A. de C.V.
12. Distribuidora Coloso, S.A. de C.V.
13. Effem México Inc. y CIA. S. en N.C. de C.V.
14. Fabrica de Jabón la Corona, S.A. de C.V.

15. Fabrica de Jabón Mariano Salgado, S.A. de C.V.
16. Ganaderos y Productores de Leche Pura, S.A. de C.V.
17. Gillette Distribuidora, S.A. de C.V.
18. Grupo Gamesa, S.A. de C.V.
19. Herdez, S.A. de C.V.
20. Industrias Invet, S.A. de C.V.
21. Industrias Vinícolas Pedro Domecq, S.A. de C.V.
22. Johnson & Johnson, S.A. de C.V.
23. Kellogg`s de México, S.A. de C.V.
24. Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.
25. Kraft Foods de México, S. de R.L. de C.V.
26. Nabisco, S.A. de C.V.
27. Nestlé México, S.A. de C.V.
28. Panificación Bimbo, S.A. de C.V.
29. Procter & Gamble de México, S.A. de C.V.
30. Productos de Leche Coronado, S.A. de C.V.
31. Productos de Maíz, S.A. de C.V.
32. Productos del Monte, S.A. de C.V.
33. Productos Gerber, S.A. de C.V.
34. Productos Intenacionales Mabe, S.A. de C.V.
35. Productos Verde Valle, S.A. de C.V.
36. Reckitt & Colman de México, S.A. de C.V.
37. Sabormex, S.A. de C.V.
38. Sabritas, S.A. de C.V.
39. The Dial Corporación México, S.A. de C.V.
40. Ultra Lala, S.A. de C.V.
41. Unilever de México, S.A. de C.V.

Con la suscripción de este “Acuerdo Comercial”, el SITyF buscaba ver incrementadas sus ventas y recuperar parte del mercado perdido, fallando en este intento, ya que las ventas lejos de incrementarse, disminuyeron notablemente, situación que se aprecia en las cifras del cierre del ejercicio del 2000, cuyas perdidas se situaron en 1,290 millones de pesos, no obstante a que se tenían buenas perspectivas de lograr con ello un posicionamiento del mercado o una recuperación económica en las ventas, ya que tradicionalmente se vende más en la temporada decembrina, que en cualquier otro mes del año.

3.11 Competencia con las demás tiendas del sector público

La competencia en este renglón no es significativo, ya que el universo de tiendas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), es de 147 unidades de venta; el de las tiendas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), sólo de 3 unidades comerciales; y tan sólo una de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), contra 386 unidades económicas del ISSSTE, por lo que el predominio de estas últimas es determinante.

En términos relativos, las unidades de venta del IMSS representan el 55.3% del total de Tiendas del ISSSTE y el 37.3% del total de Tiendas y Farmacias de esta institución en su conjunto.

En lo que se refiere a clientes atendidos, el IMSS atendió a 19.2 millones de personas en promedio cada año durante el periodo 1995-2000, en tanto que a las unidades de venta del ISSSTE acudieron 122.2 millones de clientes, lo que significa comparativamente que el nivel de captación de clientes promedio de las Tiendas del IMSS se sitúa en un 15.7% de lo que captan las Tiendas y Farmacias del SITyF, no obstante a que el nivel de clientes atendidos en las unidades comerciales del ISSSTE, comenzó a disminuir considerablemente a partir del año de 1997 a la fecha, al pasar de 130.8 a 98.3 millones de personas en el año 2000.

En lo que se refiere a los clientes que compran en las Tiendas de la UNAM, estos son personal académico y administrativo, lo cual no es significativo en comparación con lo que captan las unidades comerciales del IMSS e ISSSTE.

No. DE TIENDAS Y PERSONAS ATENDIDAS EN LAS TIENDAS DEL IMSS E ISSSTE 1995-2000

CONCEPTO	1995	1996	1997	1998	1999	2000**
TOTAL TIENDAS*	533	536	540	543	542	541
IMSS	147	148	148	149	148	147
ISSSTE	386	388	392	394	394	394
Total de Personas Atendidas (millones)	143.3	155.7	150.1	143.7	139.2	116.7
IMSS	20.1	21.0	19.3	18.8	18.0	18.3
ISSSTE	123.2	134.7	130.8	124.9	121.2	98.4

FUENTE: IMSS e ISSSTE, Anexo del VI Informe de Gobierno, Ernesto Zedillo Ponce de León.

NOTAS: * En el ISSSTE se incluye información relativa a farmacias.

** Cifras estimadas.

3.12 Mercado de vales de despensa

El segundo rubro que sostiene la estructura de ingresos del SITyF son los vales emitidos por las **empresas valeras** que se canjean en las unidades de venta del SITyF, que en el periodo 1995-1999 tuvieron una participación promedio anual del 8.7%, siendo su participación mas fuerte en 1999, con el 16.7% de los ingresos totales del SITyF, después de haber registrado niveles de participación en 1995, 1996 y 1997, del 7.4%, 7.9% y 7.7% respectivamente, alcanzando un nivel máximo de participación del 16.7% en 1999 en los ingresos totales del Sistema, en contraposición al periodo enero-15 de diciembre de 2000 en que su grado de participación es de solo 9.4%, nivel que se espera sea superado a fin de año con las compras masivas de la temporada decembrina.

En el periodo enero-15 de diciembre del 2000, se obtuvieron los siguientes ingresos por concepto de vales emitidos por las empresas valeras:

EMPRESA VALERA

IMPORTE (\$)

ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	259,481,446.25
PRESTACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.	381,049,154.25
EFFECTIVALE, S.A. DE C.V.	162,762,413.75
IMPULSORA DE MERCADOS DICASA, S.A. DE C.V.	72,046,075.55
SERVI-BONO, S.A DE C.V.	38,174,710.07
PRESTACIONES UNIVERSALES, S.A. DE C.V.	43,699,927.69
TOTAL	957,213,727.56

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza de la Subdirección de Finanzas del SITYF.

Los vales de despensa que manejan estas empresas son los siguientes:

EMPRESA VALERA	VALE DE DESPENSA
ACCOOR SERVICIOS EMPRESARIALES, S.A. DE C.V.	ACCOR
PRESTACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.	TIENDACHEK
EFFECTIVALE, S.A. DE C.V.	EFFECTIVALE
IMPULSORA DE MERCADOS DICASA, S.A. DE C.V.	DICASA
SERVI-BONO, S.A. DE C.V.	SERVI-BONO
PRESTACIONES UNIVERSALES, S.A. DE C.V.	SI VALE

FUENTE: Coordinación de Asesores de la Subdirección de Finanzas del SITYF.

En cuanto a los ingresos obtenidos por concepto de la venta de ISSSTE-Vales en el año 2000, de 69 convenios vigentes que el SITYF tiene suscritos con Dependencias y Entidades del Sector Publico, se vendieron a 35 de estas, un total de 355.6 millones de pesos, cantidad inferior en un 64.7%, respecto a las ventas registradas en 1999 en este rubro, en que se vendieron 1,006.8 millones de pesos, donde predomino la compra directa de 800 millones de pesos en ISSSTE-Vales por parte del Gobierno del Distrito Federal, lo que represento el 79.5% del total de la venta en ese año, para otorgárselos a sus trabajadores de base y confianza, con motivo de fin de año.

Así pues, como se puede observar, el SITYF no alcanzo siquiera el 50% de las ventas logradas en 1999, a pesar de que las ventas de ISSSTE-Vales han repuntado en la temporada decembrina, debido a que no se intensifico la labor de concertacion con todas las Dependencias y Organismos del Sector Publico con las que existe convenio, para que compraran ISSSTE-Vales, aunado a que no se busco ampliar la cartera de clientes en este rubro y sobretodo a que el Gobierno del Distrito Federal, cliente potencial del SITYF, licito en octubre de este año la adquisición de Vales de Despensa para sus trabajadores, por un monto de \$ 889.4 millones de pesos, concursando el SITYF y otras empresas, ganando esta licitación Bodegas Aurrera..

VENTAS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000 DE ISSSTE-VALES (PESOS)

DEPENDENCIA O ENTIDAD	IMPORTE
Comisión de Recursos Naturales y Desarrollo Rural (CORENA), Gob. D.F	75,450.00

Comisión Nacional de Derechos Humanos	1,056,690.00
Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias	188,240.00
Delegación Benito Juárez, Gob. D.F.	471,000.00
Delegación Gustavo A. Madero, Gob. D.F.	362,400.00
Delegación Iztacalco, Gob. D.F.	103,200.00
Delegación Iztapalapa, Gob. D.F.	385,000.00
Delegación Miguel Hidalgo, Gob. D.F.	214,200.00
Delegación Tláhuac, Gob. D.F.	192,000.00
Delegación Tlalpan, Gob. D.F.	153,600.00
Delegación Coyoacan	232,800.00.
DIF, Gob. D.F.	2,432,875.00
Dir. Gral de Trabajo y Previsión Social, Gob. D.F.	32,600.00
Dir. Gral. de Trabajo No Asalariado, Gob. D.F.	4,800.00
Fideicomiso Programa Casa Propia (FICAPRO), Gob. D.F.	201,500.00
Gobierno del Estado de Hidalgo	32,690,550.00
Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial	2,627,370.00
Instituto Nacional Indigenista	2,240,515.00
Instituto Tecnológico Superior Casas Grandes, Chih.	61,860.00
Dir. Gral de la Policía Auxiliar del D.F.	231,910,760.00
Dir. Gral. de la Policía Bancaria e Industrial del D.F.	31,928,980.00
Servicios de Salud Publica del Estado de Hidalgo	2,288,400.00
Tribunal Superior de Justicia, Gob. D.F.	33,839,900.00
Consejería Jurídica y de Servicios Legales, Gob. D.F.	65,000.00
Nacional Financiera, S.A.	3,389,385.00
Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL)	460,000.00
Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares (FONHAPO)	412,200.00
Procuraduría de la Defensa del Trabajo, Gob. D.F.	2,400.00
Secretaria de Transporte y Vialidad, Gob. D.F.	148,800.00
Dir. Gral. de Regularización Territorial, Gob. D.F.	3,807,000.00
Consejo de la Judicatura del Tribunal Superior de Justicia del D.F.	920,615.00
Fideicomiso de Recuperación Certifica	331,790.00

de la Vivienda Popular (FIDERE), Gob. D.F	
Fideicomiso de los Institutos para los Niños de la Calle y sus Adicciones (FINCA), Gob. D.F	729,000.00
Caja de Previsión de la Policía Preventiva, Gob. D.F	1,125,000.00
Comisión Nacional de Seguros y Fianzas	503,465.00
TOTAL	355,589,345.00

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza, Subdirección de Finanzas del SITyF.

Del total de ingresos por venta de ISSSTE-VALES en el 2000, el 65.2% fueron de la Dirección General. de la Policía Auxiliar del Distrito Federal; el 9.5% del Tribunal Superior de Justicia del D.F.; el 9.2% del Gobierno del Estado de Hidalgo y el 9% de la Dirección General. de la Policía Bancaria e Industrial, lo que indica que solo 4 Dependencias captaron el 92.9% de la venta y las restantes 31, compraron el 7.1%.

En cuanto a los ingresos por venta de ISSSTE-Vales en el año de 1999, son los siguientes:

VENTA DE ISSSTE-VALES 1999 (MILLONES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO-NOV. 1999	TEMPORADA DECEMBRINA 1999	IMPORTE TOTAL
VENTAS ISSSTE-VALES	94.2	912.6	1,006.8

FUENTE: Departamento de Ingresos y Cobranza, Subdirección de Finanzas del SITyF.

3.13 Espacios y locales concesionados

Los espacios ocupados dentro de los locales de las unidades de venta del SITyF, suman 358 giros comerciales, que abarcan 22,569 metros cuadrados, redituándole en 1998 al SITyF, un importe en rentas por \$ 682,672.30, siendo su distribución por Gerencia Regional, la siguiente:

GERENCIA REGIONAL	GIROS COMERCIALES OCUPADOS	METROS CUADRADOS OCUPADOS	IMPORTE RENTAS (\$)	EN
METROPOLITANA	133	19,640	447,838.37	
NORTE	31	412	32,226.44	
SURESTE	23	534	37,713.11	
GOLFO	44	305	31,126.03	
SUR	19	516	32,208.86	
NOROESTE	24	417	30,943.00	
OCCIDENTE	20	397	34,497.42	

CENTRO	27	173	19,388.79
NORESTE	37	175	16,730.28
TOTAL	358	22,569	682,672.30

Esta fuente de ingresos extraordinarios, se ve limitada por las altas rentas que cobra el SITyF a sus concesionarios, originando que existan 108 espacios disponibles, que totalizan 4,591.7 metros cuadrados.

GERENCIA REGIONAL	ESPACIOS DISPONIBLES	METROS CUADRADOS
METROPOLITANA	11	569
NORTE	4	115
SURESTE	2	21
GOLFO	19	166
SUR	15	1,839
NOROESTE	14	714
OCCIDENTE	20	700.7
CENTRO	8	76
NORESTE	15	391
TOTAL	108	4,591.7

3.14 Necesidades de su posicionamiento en el mercado

Para cumplir con su función social que le dio origen, el SITyF, requiere de un posicionamiento en el mercado, con nuevas estrategias mercadológicas, y una nueva filosofía de mercado, que le permitan ganar mercado, a través de la captación de un mayor número de clientes, fundamentalmente los trabajadores al servicio del estado y sus familiares derechohabientes, que en conjunto suman casi 10 millones, considerándose una verdadera fuerza para poder incrementar sus ventas y volver a obtener superávits financieros en sus ejercicios, que le permita desarrollarse, a través de su expansión comercial.

3.15 Perspectivas de desarrollo en el sector comercial

Las perspectivas de desarrollo del SITyF, en el comercio minorista, no son nada alentadoras, ya que en los dos últimos años perdió fuerza en el mercado, al bajar sus ventas, y consecuentemente, registrar pérdidas económicas en sus ejercicios, lo que parece indicar que difícilmente se recuperara en los próximos años, al pronosticarse una desaceleración de la economía norteamericana, y una recesión de la economía mundial, que traerá consigo un impacto inmediato en la economía mexicana, que pondrá en riesgo las metas de crecimiento del producto interno bruto, que el nuevo gobierno se ha fijado en 7% en el año 2001, ya que el consumo bajara, por la contracción del mercado, en donde los efectos más inmediatos se sentirán en la planta productiva, donde el empleo se vera afectado, y por consiguiente la inversión privada y pública.

CAPITULO CUARTO: ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y PRESUPUESTAL DEL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS

4.1 Ingresos por ventas y costo de ventas

Los ingresos por ventas en las tiendas han superado sustancialmente en el período 1996-2000, al de las farmacias en una relación de cuatro a uno, es decir la participación de las tiendas en las ventas totales, se situaron en un 83% en promedio, en cada uno de los años.

No obstante a que económicamente las tiendas tienen mayor importancia en las ventas totales, su nivel a descendido en un 5.7%, durante estos años, al pasar su participación del 86.5% en 1996, al 80.8% en el 2000, ganando por ende espacio de ventas las farmacias, al contribuir con el 13.5% en 1996 y con el 19.2%, en el año 2000, como a continuación se aprecia:

INGRESOS POR VENTAS*	1996	1997	1998	1999	2000
Ventas Tiendas	7,345.3	8,153.8	8,731.8	9,986.6	8,809.7
Ventas Farmacias	1,145.7	1,487.1	1,955.8	2,223.5	2,091.3
Total de Ingresos	8,491.0	9,640.9	10,687.6	12,210.1	10,901.0

Fuente: Estado de Resultados Comparativos por los Ejercicios 1996 a 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas, SITyF.

*en millones de pesos.

Por lo que se refiere al costo de ventas, este se refiere al precio que pago el SITyF a los proveedores, por la mercancía vendida.

A este costo de ventas se le adiciona una ganancia, que se refleja en el precio, al venderse la mercancía al público, permitiendo este diferencial económico, operar a cualquier empresa mercantil de autoservicio, obtener una utilidad bruta, que le permita enfrentar sus gastos de operación, es decir, pagar a su personal, luz, teléfono, viáticos, publicidad, etc.

En lo que respecta al SITyF, su costo de ventas ha venido creciendo durante el período, al pasar de 87.9% en 1996, a 93.5%, lo que le ha dejado tener un margen mínimo para operar en condiciones comerciales optimas, ya que sólo ha tenido en promedio un 10.4% anual para enfrentar sus gastos de operación, agravándose esta situación en el 2000, en el que su margen de operación fue de tan sólo el 6.5%, en comparación con el 12.1% que tuvo en 1996, lo que deja entrever que en este año se llevaron a cabo las peores negociaciones de precios con los proveedores, es decir, se pactaron precios de compra más

elevados económicamente que en años anteriores, producto de una falta de capacidad de negociación, por parte de los funcionarios de la Subdirección de Abasto, como se observa en el siguiente cuadro:

Concepto	1996	1997	1998	1999	2000
Ingresos por ventas*	8,491.0	9,640.9	10,687.6	12,210.1	10,901.0
Costo de ventas*	7,465.8	8,520.1	9,489.3	10,927.8	10,195.1
Utilidad bruta*	1,025.2	1,120.8	1,198.3	1,282.3	705.8
% de costo de ventas en los Ingresos por ventas	87.9%	88.4%	88.8%	89.5%	93.5%
Margen de operación	12.1%	11.6%	11.2%	10.5%	6.5%

Fuente: Estado de Resultados Comparativos por los Ejercicios 1996 a 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas, SITyF.

*en millones de pesos.

4.2 Gastos de operación

Los gastos de operación se conforman por los capítulos de gasto, 1000 Servicios personales; 2000 Materiales y suministros y 3000 Servicios generales.

Estos en su conjunto crecieron 69.4%, de 1996 al año 2000, por lo que se consideran estos gastos altos, observando los Servicios personales, el mayor aumento, al pasar de 540.1 millones de pesos, a 1,065.9 millones, en el 2000.

En su composición interna, los gastos en servicios personales, constituyen el grueso del gasto del SITyF, con un 70.1% en promedio, con un crecimiento año con año, registrando su participación más alta en el 2000, con el 74.1%, y la más baja en 1996, con el 63.6%, por lo que debe adelgazar su estructura de personal, para aspirar a tener finanzas sanas, maximizando sus recursos económicos, considerando que en los dos últimos años a operado con pérdidas.

En el siguiente cuadro, se puede apreciar la composición de los Gastos de operación del SITyF:

Concepto*	1996	1997	1998	1999	2000
Servicios personales	540.1	739.4	851.1	986.8	1,065.9
Materiales y suministros	23.5	29.3	36.7	38.4	29.1
Servicios generales	285.7	312.3	295.5	336.8	343.4
Total Gastos de operación	849.3	1,081.0	1,183.3	1,362.0	1,438.4

Fuente: Estado de Resultados Comparativo por los Ejercicios 1996 a 2000, Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas, SITyF.

*en millones de pesos.

4.3 Utilidad neta

Los Estados Financieros en el periodo 1994-2000, arrojaron los siguientes resultados en la operación comercial del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias:

AÑO	UTILIDAD / PERDIDA(MDP)
1994	- 60.2
1995	255.2
1996	509.0
1997	311.4
1998	290.1
1999	- 191.1
2000	- 1,029.1
SALDO	85.2

Lo anterior indica que el SITyF tuvo una ganancia real en el periodo 1994-2000, de sólo 85.2 millones de pesos, 341.7 millones mas que en 1994, lo que en términos porcentuales significa el 567.6% de incremento en el déficit financiero.

Así mismo, en los últimos tres años, el SITyF ha venido reportando pérdidas reales en su operación comercial. Si bien en el año de 1998 se obtuvo una utilidad por 290.1 millones de pesos, esto se debió a los intereses generados por los productos financieros que ascendieron a 382.2 MDP, para el ejercicio de 1999, las pérdidas alcanzaron los 191.1 MDP y continuaron en el 2000 por 1,029.1 MDP.

Por lo que respecta a los resultados financieros de las Gerencias Regionales de el SITyF, estas presentan los siguientes saldos acumulados en el año 2000:

Las nueve Gerencias Regionales registraron saldo negativo en su operación, como a continuación se describe:

GERENCIA REGIONAL	SALDO A DICIEMBRE DE 2000 (\$)
METROPOLITANA	-41,457,604.00
GOLFO	-55,609,307.00
CENTRO	-11,497,926.00
OCCIDENTE	-24,594,618.00
NORTE	-11,068,996.00
NOROESTE	-34,591,119.00
NORESTE	-33,326,617.00
SUR	-42,456,615.00
SURESTE	-35,631,912.00
TOTAL	-290,233,714.00

FUENTE: Jefatura de Servicios de Contabilidad y Presupuesto, Subdirección de Finanzas del SITyF.

Este déficit financiero de 290.2 millones de pesos a diciembre de 2000, es resultado del comportamiento comercial durante el año, de las unidades de venta adscritas a las Gerencias Regionales del SITyF.

4.4 Inversiones financieras

Los intereses financieros han salvado al SITYF de las pérdidas económicas, o al menos han incidido a que éstas no sean tan grandes, al mantener una masa de inversión diaria en bancos, en diversos instrumentos de mil millones de pesos, hasta 1999, y de 500 millones de pesos a partir del año 2000, destinada al pago de proveedores y la obtención de ganancias bancarias.

Esta situación ha determinado que el SITYF sea económicamente un negocio financiero, más que comercial, como a continuación se observa:

AÑO	INTERESES EN INVERSIONES
1995	n.d
1996	354.6
1997	297.1
1998	382.2
1999	261.9
2000	114.1
TOTAL	1,409.9

Los Intereses en Inversiones se situaron en su nivel más alto en 1998, al ser del orden de 382.2 millones de pesos, 7.2% más que en 1996, comenzando a descender a partir de 1999, cayendo a su nivel más bajo en el año 2000, en el que sólo se logró obtener 114.1 millones de pesos.

Es menester destacar que en 1999, los rendimientos financieros descienden a 261.9 millones de pesos, 120.3 millones menos que en 1998, debido a la transferencia de fondos efectuados por el SITYF al ISSSTE-Asegurador, en los últimos meses de 1998, por 290 MDP, lo que disminuyó un 50% la masa de inversión del SITYF, aunado a la disminución en las tasas de interés bancarias las cuales pasaron de 32.61% al 21.52% en promedio, situación que repercutió en este rubro y consecuentemente en la pérdida que se tuvo en el ejercicio de ese año.

4.5 Pagos a proveedores

Los pagos efectuados a los proveedores que suministraron mercancías y servicios al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias durante el periodo 1995-2000, ascendieron a \$ 56,289.1 millones de pesos, manteniéndose siempre en ascenso, excepto en el 2000, en que disminuyeron 7%, siendo el pago más fuerte en el año de 1999, en que se tuvo pérdidas económicas, como a continuación se puede observar:

INFORME DE PAGOS REALIZADOS A PROVEEDORES DEL SITYF EN EL PERIODO 1995-2000

AÑO	TOTAL PROVEEDORES	IMPORTE (\$)
1995	1022	5,391,614,206.46
1996	830	7,907,347,497.65
1997	899	8,998,185,292.50
1998	1054	9,613,673,951.13
1999	1111	12,629,020,769.90
2000*	959	11,749,274,692.70
TOTAL		56,289,116,410.34

Fuente: Departamento de Egresos y Recepción de documentos, Subdirección de Finanzas, SITYF.

Como marco de referencia, los pagos se han orientado a 13 proveedores que manejan marcas "líderes" en el mercado, obteniendo pagos superiores a los cien millones de pesos durante el periodo enero-septiembre del 2000,

PROVEEDOR	PAGO RECIBIDO(\$)
1. Nestlé de México, S.A. de C.V.	795,731,152.86
2. Kimberly Clark de México, S.A. de C.V.	623,509,579.64
3. Casa Autrey, S.A. de C.V.	622,594,641.52
4. Nadro, S.A. de C.V.	604,947,315.68
5. Procter & Gamble de México, S.A. de C.V.	510,097,390.99
6. Colgate Palmolive, S.A. de C.V.	489,597,142.89
7. Unilever de México, S.A. de C.V.	173,677,681.37
8. Kellogg de México, S.A. de C.V.	157,981,374.35
9. Copamex Comercial, S.A. de C.V.	156,668,135.14
10. Herdéz, S.A. de C.V.	151,752,676.76
11. Ganaderos y Productores de Leche Pura, S.A. de C.V.	144,154,543.35
12. Productos de Maíz, S.A. de C.V.	118,268,013.85
13. Productos Internacionales Mabe, S.A. de C.V.	115,440,774.76
TOTAL	4,664,419,923.16

Fuente: Departamento de Egresos y Recepción de Documentos, Subdirección de Finanzas del SITYF.

Estos trece proveedores en su conjunto absorben el 55.90% del total de los pagos realizados a 974 proveedores en esos primeros nueve meses del 2000, captando en su conjunto \$ 4,664.4 millones de pesos, de un global pagado de \$ 8,343.4 millones de pesos.

Lo anterior significa que el abasto esta concentrado en 13 proveedores, situación que puede vulnerar al SITYF, al hacerlo dependiente en materia de abasto, por lo que es necesario que diversifique sus compras en más proveedores que producen productos de otras marcas.

4.6 Presupuesto de egresos

El Presupuesto asignado al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias durante el periodo 1995- 2000 ha sido un presupuesto ajustado e impuesto por la Subdirección General de Finanzas del ISSSTE y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), no obstante haber crecido en este periodo un 92.3%, al situarse en 1995 en 656.1 millones de pesos y en el año 2000 en 1,261.9 millones, es decir aun cuando registró una tasa de crecimiento del 15.4% anual, tuvo modificaciones en su presupuesto muy pequeñas en los años de 1999 y 2000, de 10 y 6.2 millones respectivamente, contra el decremento que tuvo en el año de 1997, de 10.8 millones de pesos y manteniéndose sin aumentos ni disminuciones en los años de 1995,1996 y 1998.

En cuanto a su presupuesto ejercido, este muestra sobre-ejercicios en los años de 1995, 1996, 1997, 1999 y 2000, del 12.3% en promedio anual, debido a la asignación presupuestal de origen insuficiente en el capítulo 1000 Servicios Personales, para cubrir el costo de la plantilla del SITyF.

El presupuesto asignado al SITyF, en el papel, mas no con recursos, ha sido insuficiente para implementar programas de publicidad comercial en los medios de comunicación e impresos, mejoramiento de la imagen de las unidades de venta, mantenimiento y expansión de nuevas tiendas y farmacias, para tener posibilidades de enfrentar en igualdad de condiciones a las cadenas comerciales de la iniciativa privada.

PRESUPUESTO ASIGNADO, MODIFICADO Y EJERCIDO DEL SITyF 1994-2000 (MILES DE PESOS)

AÑO	ASIGNADO	MODIFICADO	EJERCIDO
1994	588,672.0	588,671.9	556,928.6
1995	656,153.0	656,153.0	667,095.8
1996	795,008.8	795,293.5	964,513.8
1997	1,015,600.0	1,004,779.1	1,206,683.5
1998	1,220,500.0	1,220,500.0	1,208,845.9
1999	1,219,812.4	1,229,670.0	1,291,695.1
2000	1,261,900.0	1,268,103.9	1,470.000.0

FUENTE: Informe de Transición Gubernamental 1994-2000 (cifras 1994-1998) y Departamento de Presupuesto, Subdirección de Finanzas del SITyF (cifras 1999-2000).

4.7.Necesidades de recursos de la federación

Derivado de la difícil situación económica por la que atraviesa el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, al no lograr obtener utilidades en sus dos últimos ejercicios, es necesario que la federación lo apoye con recursos financieros, vía transferencia de recursos del ISSSTE, para que pueda cumplir con su función comercial, mejorando la imagen de sus unidades de venta,

pagar publicidad en los medios de comunicación, tecnificar el 80% restante de sus unidades de venta, etc.

Lo anterior en virtud de que el SITyF realizó transferencias al ISSSTE-Asegurador, por aproximadamente 1,290 millones de pesos, de 1998 al año 2000, repercutiendo de manera importante en la liquidez del Sistema e impactando en la pérdida obtenida.

CAPITULO QUINTO: REALIDADES Y EXPECTATIVAS: FUNCIÓN SOCIAL O COMPETENCIA DE MERCADO

5.1 Función social

En congruencia con los objetivos de política integral de desarrollo social planteada en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), la red de tiendas y farmacias del ISSSTE constituye el instrumento del Gobierno de la República para ampliar la cobertura de abasto social de productos de consumo y medicamentos y propiciar que se eleven los niveles de bienestar social de la población, sobre todo de la más vulnerable.

De acuerdo con este objetivo central del PND en materia de política social, el ISSSTE, ha través del SITyF, a desplegado una estrategia comercial con miras a cumplir con su función social y lograr un posicionamiento del mercado, modernizando su organización administrativa y operativa, a partir de dos vertientes:

- a) Inducir la protección del salario de los derechohabientes y de la población en general, mediante la venta de productos de consumo básico, electrodomésticos, ropa y medicamentos a precios inferiores a los ofertados por las cadenas comerciales del país, de al menos un 12%, generando con ello un margen adecuado de ahorro al consumidor, logrando que su ingreso económico tenga un mayor poder adquisitivo.
- b) Incidir en el mercado de precios con un efecto regulador.

La protección del salario de los trabajadores y pensionados al servicio del Estado, y público en general, constituye uno de los objetivos sociales que norman la actuación institucional del ISSSTE, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ha sido el instrumento para lograr este objetivo.

Estos objetivos están lejos de cumplirse, ya que la clientela de las Tiendas del ISSSTE ha disminuido en los últimos cuatro años, al optar por realizar sus compras en las tiendas de autoservicio privadas, al encontrar mejores precios en estas, por lo que también el propósito de regular los precios en el mercado ha fallado por ende

5.2. Competencia de mercado

El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, se encuentra inmerso en el mercado de la comercialización de bienes de consumo básico y de uso duradero, este mercado tiene como objetivo brindar al consumidor todos los satisfactores que le demanda, cuidando que estos respondan a sus necesidades, cumpliendo con la calidad, cantidad, disponibilidad y precio adecuado.

Este mercado de carácter dinámico ha sido activado por factores de crecimiento poblacional, migración del campo a la ciudad, cambios en el poder adquisitivo de la población económicamente activa, el avance tecnológico de los proveedores, los costos cada vez mayores de la distribución, la sofisticación de los procesos de ventas de los “proveedores líderes” y la mayor exigencia del cliente por obtener mas de lo que paga, entendiéndose en esto el plus que se refleja en mejor servicio y atención.

Todos estos factores en gran parte contrarios al SITYF, lo obligan a alcanzar mayor eficiencia y eficacia en la operación comercial y en el uso óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone, buscando abatir costos para mejorar resultados y reinvertir utilidades para atender a una población cada vez mas demandante ante un mercado mas competitivo.

5.3 Disyuntiva comercial

La función comercial dual de protección al salario y desarrollo en un esquema de competencia comercial con las cadenas comerciales privadas, constituye una ambivalencia con sus beneficios y limitaciones para el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias.

En este marco de actuación, existen limitaciones para que el SITYF enfrente en igualdad de condiciones a las cadenas comerciales del sector privado, en un mercado de competencia perfecta, donde la libre empresa con gran capital, incide en el mercado captando mayores consumidores, al ofrecerles mejores precios en constantes ofertas de productos, sobretodo de básicos.

En este esquema comercial con posibilidades restringidas para el SITYF y sin perspectivas de cambiar para ser mejores, no le permite que sus unidades comerciales se desarrollen para dar una respuesta inmediata a las exigencias del consumidor, debido a razones presupuestarias como normativas, que impiden un accionar oportuno ante los embates de la competencia, que son cada vez mas agresivos, más completos y mas apoyados financieramente, aunado a la rigidez de un esquema gubernamental normativo obsoleto y burocrático en el que está inmerso y del que depende, lo cual obliga al SITYF a ajustarse a las disposiciones presupuestales que se determinan a nivel central, para una estructura de estado, en el cual no se contemplan inversiones con fines comerciales recuperables en el mediano y largo plazo (mantenimiento, publicidad, creación de nuevas tiendas, expansión en piso de ventas, etc.), afectando directamente la actualización tecnológica, la remodelación de las unidades de venta, la reubicación de las mismas y su mantenimiento correctivo y preventivo, por lo que se requieren inversiones por arriba del presupuesto asignado al Sistema en su conjunto, para no poner en riesgo o en

cuestionamiento, la permanencia del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias en el mercado.

Para enfrentar esta realidad y poder mantenerse en el mercado de competencia comercial, el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias tendrá que buscar nuevos mecanismos que le permitan ser más competitivo, ante el dominio de las grandes cadenas comerciales privadas, que al amparo de la globalización de la economía, han incursionado en el mercado nacional, y de esta manera seguir cumpliendo con su función dual de “protección del salario” y de “competencia comercial”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Derivado del análisis realizado sobre el papel jugado de las **TIENDAS DEL ISSSTE** en el sector comercial en el periodo 1995-2000 y sus perspectivas en el mercado de comercialización de productos básicos y de consumo duradero, así como de medicinas, se concluye y se recomienda lo siguiente:

CONCLUSIONES:

- 1.-** La obesa estructura burocrática que heredó el SITYF de su antecesor, la Subdirección General de Protección al Salario, Capítulo 1000, Servicios Personales, impactó fuertemente sus gastos de operación, sobreexerciendo la asignación presupuestal de este capítulo, impidiéndole sanear sus finanzas, para asumir los retos de cambio de actitudes de atención al cliente mediante la capacitación constante y de calidad.
- 2.** El no ser propietario de sus instalaciones al 100%, imposibilitó al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, cambiar la imagen de las unidades de venta para su modernización.
- 3.** La Subdirección de Abasto del SITYF adoleció de una falta de capacidad para negociar precios bajos y ofertas constantes con los proveedores, fundamentalmente con los llamados “líderes”.
- 4. El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias perdió viabilidad económica y social**, al dejar de cumplir con su función social de “Protección al Salario” de los Trabajadores al Servicio del Estado”, pensionados y jubilados del ISSSTE, para lo cual fue creado, al perder **COMPETITIVIDAD** en el Sector Comercial Minorista, al ofrecer las cadenas de autoservicio de la iniciativa privada, precios de mercancías inferiores a los del SITYF, realidad que se refleja, al optar los casi 10 millones de derechohabientes, en comprar en los establecimientos comerciales privados, que ofrecen precios por abajo del mercado y constantes ofertas, manteniéndose las ventas en gran medida, con las compras que realiza el público en general

5. Los altos gastos de operación le impidieron al SITyF obtener altos márgenes de rentabilidad para su modernización y alcanzar niveles superiores de autonomía financiera.
6. La imposición de un presupuesto de egresos, siempre ajustado y sin posibilidades de crecer, por la Subdirección General de Finanzas del ISSSTE Central y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, anularon automáticamente las posibilidades del SITyF para mejorar la imagen y condiciones de sus unidades de venta, aún cuando genera sus propios recursos y no depende del presupuesto federal, lo que le impidió estar en condiciones económicas de lograr un crecimiento vertical y horizontal, que fuera sostenido y sustentable, de acuerdo a las exigencias de competencia y nuevos retos que le impusó el mercado, ante el boom económico de las grandes cadenas de autoservicio privadas.
7. Los bajos salarios pagados al personal que operan las unidades comerciales, a redundado en actitudes de deshonestidad, mediante el saqueo de mercancías (robo hormiga), y negocios particulares de los gerentes, sobreinventariando las unidades de venta, en detrimento del patrimonio del SITyF y del propio ISSSTE, al margen de la ley, al no castigarse penalmente estos ilícitos, amparándose los trabajadores de base en sus condiciones sindicales, al sentir las tiendas y farmacias como si fueran del SINDICATO, y los gerentes escudándose en los márgenes de merma permitidos entre un inventario y otro.
8. La falta de una partida presupuestal en gastos para publicidad en prensa, radio y T.V., así como medios impresos, frenaron la capacidad del SITyF para aumentar sus ventas, ya que uno de los principios de la mercadotecnia, es que “La publicidad genera ventas” .
9. La insuficiencia de los recursos presupuestales autorizados en el Capítulo 6000, para Mantenimiento y Rehabilitación de las unidades de venta, coadyuvó a que baje la clientela que comúnmente compra en las Tiendas y Farmacias del ISSSTE, al buscar en otras cadenas comerciales, una opción para efectuar sus compras, debido a la deficiente imagen que presentan las unidades del ISSSTE (goteras en los techos, deficiente o nula ventilación, falta de aire acondicionado en lugares extremadamente calurosos, espacios reducidos en los pasillos, deficiente acomodo y mala ubicación de las mercancías, etc.).
10. Al SITyF no se le administró como un negocio, como una empresa, faltó el criterio privado de administración, sobre todo de una administración moderna, al surgir sus directivos de una decisión política, por amistades o compadrazgo, sin tener la experiencia, capacidad y el perfil, para administrar un sistema tan grande e importante social y económicamente, viendo a esta área como una oportunidad de hacer negocios particulares y los empleados como una forma de saqueo, vía mermas permitidas
11. El SITyF no ha respondido a las expectativas de modernización comercial, no ha tenido una actuación destacada al no responder a los niveles de oportunidad del mercado.

12. Si bien es cierto que el SITyF registro niveles de crecimiento importantes, su crecimiento no fue con calidad, no se ha mejorado el servicio, la imagen de las Tiendas y Farmacias no es aceptable y se burocratizó tanto la administración, como la atención al cliente.

13. La sobreinversión en los inventarios de las Tiendas impidió al SITyF tener finanzas sanas, al comprar mercancías en exceso, más de lo que podía adquirir la clientela, lo que se justifica como un negocio de los gerentes de las unidades de venta, comprar más a los proveedores, a cambio de una comisión, aunque fueran productos de lento o nulo desplazamiento.

14. La falta de controles suficientes y adecuados en la operación de las tiendas y farmacias, ha redundado en una deficiente y deshonesto administración de las mismas, al margen de la ley, aunado a una estructura normativa obsoleta (la mayoría de los Manuales de Operación y Procedimientos datan de 1995).

15. A seis años que arranco el proyecto de automatización y modernización comercial, este objetivo no se alcanzó, ya que sólo se automatizó el 25% de las unidades de venta, instalándose cajas registradoras modernas y computadoras en las unidades de venta de las Gerencias Regionales Metropolitana y Golfo; y parcialmente las de la Gerencia Regional Sureste, quedando al margen de este proceso, las seis Gerencias Regionales restantes, que siguen operando con equipo obsoleto.

16.- El sobreejercicio en el capítulo de gasto 1000 “Servicios Personales”, impidió al SITyF obtener economías de ahorro, para destinarlos a otras prioridades de gasto, traduciéndose en deseconomías en el gasto corriente, con los déficits presupuestales que esto conlleva.

17.- Al SITyF le faltó identificar áreas de oportunidad para fortalecerse económicamente y buscar un crecimiento comercial sano y sostenido, que le permitiera tener finanzas sanas.

18.- El Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, adoleció de la capacidad para realizar alianzas estratégicas con sus proveedores para desarrollar marcas propias de productos, así como de mejores negociaciones en los precios, mayores plazos de pago y ofertas constantes.

19.- La Subdirección de Mercadotecnia del Corporativo, muestra una falta de capacidad total, para desarrollar las estrategias de mercado, para que el SITyF mejore su función y posición comercial, convirtiéndose en un elefante blanco de esta cadena de tiendas.

20.- Las Tiendas y Farmacias del ISSSTE, no realizaron compras buscando tener una adecuada mezcla de productos, a fin de ser atractivos a sus clientes, se limitaron a la compra de abarrotos.

21.- Al SITyF le faltó desarrollar en la operación comercial, economías de escala, por medio de su expansión en pisos de venta.

22.- La operación y administración comercial del SITyF, se desarrolla en condiciones precapitalistas, al no estar acorde con la modernización comercial de las grandes cadenas de autoservicio privadas (pago electrónico a proveedores, maquinas registradoras electrónicas, alianzas estratégicas con proveedores, para alcanzar acuerdos para mantener “precios permanente bajos”, burocratización de su personal en la atención al cliente, etc.).

23.- El SITyF sirvió de “caja chica”, al ISSSTE Central, al transferirle durante el período 1,936 MDP, sin recibir a cambio ningún apoyo económico, ni siquiera una desregulación normativa, para flexibilizar su función comercial.

24.- El negocio del SITyF no fue comercial, sino financiero, al mantener una alta masa de inversión en bancos, lo que vino a compensar de alguna forma, que registrara superávits en 1995,1996,1997 y 1998.

25.- Por lo que respecta a las perspectivas comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, es muy difícil que en el corto plazo alcance su recuperación económica, ni siquiera el punto de equilibrio, ya que se esta viendo afectado, así como las demás tiendas de autoservicio, por los efectos de la desaceleración de la economía norteamericana, la economía más grande del mundo, que empezaran a sentirse en el año de 2001, que observara un menor crecimiento económico, con una consecuente baja en el consumo, y desequilibrios en el empleo, y por lo tanto en el ingreso de las familias, lo que sin duda afectara fuertemente a la economía mexicana, la cual se vislumbra que crezca en el 2001, el 0.5%, es decir medio punto porcentual, por lo que entrará a una etapa de recesión económica, debido a la dependencia comercial que se tiene con los Estados Unidos de Norte América, que es nuestro mayor socio comercial, con el cual celebramos el 80% del comercio exterior, por lo que la reactivación económica nacional, así como del consumo, el empleo y el ingreso, dependerá de que tanto se vaya recuperando la economía estadounidense.

RECOMENDACIONES:

Partiendo de la premisa de que las ventas determinan la productividad de una empresa y de que el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias perdió competitividad en el mercado, y consecuentemente viabilidad económica y social, **se recomienda la desincorporación de este Órgano Desconcentrado del ISSSTE, a través de la extinción del mismo**, por haber cumplido su ciclo de crecimiento y haberse alejado del principio social le dio origen y por haberle faltado capacidad de respuesta a los retos del mercado para ser mas competitivo y no haber alcanzado altos niveles de excelencia que conllevara a su eficiencia y eficacia comercial.

De no llevarse a la práctica esta recomendación, por razones políticas o sindicales, **se sugiere que el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, subsane en el corto plazo sus deficiencias, para ser eficiente y**

competitivo en el mercado, que le permitan recuperar su nivel de rentabilidad, y seguir regulando el mercado de los precios al consumidor, para lo cual será necesario que se reestructure, tanto normativa como operativamente, y que ya no compre mercancías de contado, sino que adquiera mercancías a consignación para evitar la sobreinversión de inventarios, pagando al proveedor sólo lo que se venda, regresándole las mercancías que tuvieron lento o nulo desplazamiento. Asimismo se recomienda que el SITyF explore la posibilidad de desarrollar marcas propias de productos básicos de la canasta familiar, a través de alianzas estratégicas con sus proveedores, que sustituyan a los productos líderes, de acuerdo a una planeación estratégica bien definida, considerando que sean mercancías que tengan regular o rápido desplazamiento, acorde a las necesidades y al poder adquisitivo de la población, así como a los gustos y preferencias del consumidor, usos y costumbres, según la entidad federativa o región donde están ubicadas las unidades de venta, pagando el SITyF a los proveedores su mercancía que efectivamente se vendió, realizando las devoluciones correspondientes de los productos que no tuvieron salida en un tiempo determinado.

Por otra parte se recomienda que con el propósito de abatir la sobreinversión, que tanto daño económico causó al SITyF durante varios años, se cancelen los inventarios en bodega, de manera que estos se tengan en piso de venta, a un período de 21 días, abasteciendo el proveedor las mercancías que se vayan vendiendo cada semana, para no poner en riesgo el desabasto en las Tiendas y Farmacias del ISSSTE.

Con la finalidad de generar economías de ahorro y adelgazar la estructura del SITyF, así como lograr un control efectivo en la operación de las unidades de venta y garantizar el flujo de información veraz y oportuna para la toma de decisiones del Corporativo, así como abatir los gastos excesivos de operación, se recomienda la creación de cuatro Gerencias de Zona, en sustitución de las Gerencias Regionales, como áreas controladoras de las unidades de venta, a partir de una nueva zonificación, de acuerdo a la cercanía geográfica que tengan unas de otras, no importando la entidad federativa donde se ubican, sino considerando aspectos de vías de comunicación, dispersión geográfica, etc.

Lo anterior se propone en virtud de que las Gerencias Regionales del SITyF, no han cumplido con su objetivo para lo cual fueron creadas, al ser mayor el costo, que el beneficio obtenido con su creación, convirtiéndose en un elefante blanco, con una carga pesada al presupuesto por su amplia plantilla de personal, aunado a que los gerentes regionales fueron nombrados por un compromiso político, sin contar con el perfil adecuado para desarrollar el puesto, lo que redundó en prácticas deshonestas de los gerentes de unidad de venta, por la falta de controles y supervisión, sumiendo en una profunda crisis económico-financiera a las Tiendas y farmacias del ISSSTE, que ponen en riesgo y en cuestionamiento su existencia en el mercado de comercialización de bienes de consumo básico y duradero.

Finalmente se sugiere que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), deje de intervenir en la autonomía financiera del Sistema integral de Tiendas y Farmacias, imponiéndole junto con la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), compromisos de fortalecimiento financiero y de gestión institucional, que lejos de fortalecerlo, lo han debilitado, aunado a que le establece metas de ventas anuales y un superávit financiero a obtener; así como el techo financiero que puede ejercer, sujeto a la autorización misma de la asignación por capítulo de gasto y partida presupuestal, y de las adecuaciones presupuestales, ya que el SITyF no depende del presupuesto de la federación, y por ende ni del propio ISSSTE, ya que genera sus propios recursos para su operación comercial, y más sin embargo, el SITyF, ha servido de caja chica del ISSSTE Central, transfiriéndole cuantiosos recursos en los últimos años, lo que lo ha descapitalizado, dejándolo en una situación de bancarrota, impidiéndole cumplir con las metas de utilidad neta, al dejar de percibir importantes productos financieros, por la caída drástica de su masa de inversión, aunado a la baja en sus ventas y a sus gastos de operación tan elevados.

ANEXO ESTADÍSTICO

BIBLIOGRAFIA Y HEMEROGRAFIA

1. Hansen, Roger D, La política del desarrollo mexicano, Siglo XXI Editores, 5ª Edición, 1974.
2. Ayala Espino José, Mercado, Elección Pública e Instituciones, una revisión de las teorías modernas del estado, Miguel Angel Porrúa, grupo Editorial, Las ciencias sociales, segunda década, julio 2000.
3. Arranz Ramonet Antonio, Planeación estratégica integral, Edit. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1995.
4. Martínez Villegas Fabian, Planeación estrategica creativa, Edit. Pac.
5. Informe Anual de Actividades 1995, ISSSTE.
6. ISSSTE Programa de Trabajo 1995.
7. Informe Anual de Actividades 1996, ISSSTE.
8. ISSSTE Programa de trabajo 1996.
9. Informe Anual de Actividades 1997, ISSSTE.
10. ISSSTE Programa de Trabajo 1997.
11. Informe anual 1997, Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, ISSSTE.
12. Informe Anual de Actividades 1998, ISSSTE.
13. ISSSTE Programa de Trabajo 1998.
14. Informe Anual de Actividades 1999, ISSSTE.
15. ISSSTE Programa de Trabajo 1999.
16. ISSSTE Programa de Trabajo 2000.

- 17 Mazariego Esperanza, Las Transnacionales Farmacéuticas en la polémica de los Medicamentos Genéricos Intercambiables, Revista Proyección Económica 2020, Año 3, Núm. 28.
18. Moctezuma Barragán Esteban, La Política Social del Estado Mexicano, El Mercado de Valores, México, D.F., Nacional Financiera, año LVIII, octubre 1998; pp, 3-18.
19. Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno del Distrito Federal, Las Industrias Farmacéuticas y Farmaquímica en México y el Distrito Federal, 1999.
20. Poder Ejecutivo Federal, Plan Nacional de desarrollo 1995-2000.
21. Zedillo Ponce de León Ernesto, Sexto Informe de Gobierno, Septiembre de 2000, Anexos Estadísticos.
22. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Programa de Comercio Interior, Abasto y Protección al Consumidor 1995.2000.
23. Trejo Fernando, Presente y Futuro, Revista Cadenas, Vol. 9, No. 1, Enero 2001, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD).
24. ISSSTE, Manual de Organización del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, febrero, 1996.
25. ISSSTE, Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, 1995.
26. ISSSTE, Estatuto orgánico, junio de 1997.
- 27 ISSSTE, Acuerdo número 8.1205.95, por el que se aprueban diversas reformas, adiciones y derogación al Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Diario Oficial de la Federación, 30 de agosto de 1995, páginas 80-83.
28. Presidencia de la República, Informe de la Comisión Metropolitana de Emergencia del 19 de septiembre al 19 de octubre de 1985.
29. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos para la Comercialización de ISSSTE-Vales, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección Página 85.
30. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide Manual de Procedimientos para el Arrendamiento de Espacios y Locales Comerciales bajo la Administración del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias (Guía), Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 84.
31. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Integración y Funcionamiento del Subcomite de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 83.
- 32 ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Bases y Reglas de Operación de la Comisión de Abasto del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 82.
- 33.ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos para el Manejo Contable y Administrativo de las adquisiciones de artículos a través de FONACOT, Diario Oficial de la Federación, 27 de septiembre de 2000, primera sección, página 81.
34. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expide el Manual de Procedimientos del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias,

Diario Oficial de la Federación, 29 de septiembre de 2000, primera sección página 125.

35. ISSSTE, Acuerdo de la Junta Directiva mediante el cual se reforman las fracciones II,III,IV y V del artículo tercero del Acuerdo 34.1253.99, por el que se autorizó el Subcomité de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, publicado el 20 de septiembre de 1999, Diario Oficial de la Federación, 8 de septiembre de 2000, primera sección, página 102.

36. ISSSTE, Acuerdo de la Directora General del ISSSTE, por el que se expiden los Manuales de Procedimientos para la Determinación, Aplicación y Control de las Mermas y Faltantes; para la Toma Física de Inventarios y para la Devolución de Mercancías a Proveedores en Unidades Comerciales del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 2 de septiembre de 1999, primera sección, páginas 55-56.

37. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXIV Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 2 de junio de 2000.

38. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXV Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 4 de agosto de 2000.

39. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXVI Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 11 de octubre de 2000.

40. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XXVII Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 10 de diciembre de 2000.

41. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la IV Sesión Extraordinaria del Consejo Directivo, 13 de septiembre de 2000.

42. ISSSTE, Acuerdo por el que la Junta Directiva del Instituto autoriza la creación del Comité de Inversiones del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias del ISSSTE, y establece sus lineamientos de operación, Diario Oficial de la Federación, 7 de junio de 1999, primera sección, pág.120-124.

43. ISSSTE, Acuerdo 34.1253.99 de la Junta Directiva del Instituto, por el que se autoriza la constitución del Subcomite de Bienes Inmuebles del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, Diario Oficial de la Federación, 20 de Septiembre de 1999, páginas 111-112.

44. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XVIII Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 7 de junio de 1999.

45. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Carpeta de la XVII Sesión Ordinaria del Consejo Directivo, 26 de marzo de 1999.

46. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Manual Bases y Reglas de Operación de la Comisión de Abasto, marzo de 1999.

47. SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS, Manual Bases y Reglas de la Subcomisión de Abasto de las Gerencias Regionales, octubre de 1999.

48. ISSSTE, Acuerdo 8.1216.96 mediante el cual se autoriza el establecimiento de Comites Desconcentrados de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios en las Delegaciones Estatales y Regionales; en el Fondo de Vivienda; en el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias y en el Centro Médico Nacional 20 de Noviembre, Diario Oficial de la Federación, 12 de junio de 1996, pág. 58-60.

49. ISSSTE, Relación de Órganos formalmente constituidos que se encuentran operando en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999, primera sección, páginas 51-55.

50. ISSSTE, Acuerdo 30.1249.99 mediante el cual se aprueban las reformas a los artículos 3º,35 y 52, y a las denominaciones de las secciones primera y tercera del capítulo sexto; derogación del segundo párrafo del artículo 44,y a la adicional de los artículos 52 A Y 68, del Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999, primera sección, pág.49-55.

51. Revista Expansión, "El inmenso mercadito",pags. 50-53, marzo-abril, 2001.